



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

NÁVRH PODNIKOVÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

A DRAFT OF A CORPORATE FINANCIAL PLAN

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Lucie Vostálová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Michal Karas, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav financí
Studentka: **Bc. Lucie Vostálová**
Studijní program: Účetnictví a finanční řízení podniku
Studijní obor: bez specializace
Vedoucí práce: **Ing. Michal Karas, Ph.D.**
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh podnikového finančního plánu

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce a metody zpracování
Teoretická východiska finančního plánování podniku
Strategická a finanční analýza
Návrh finančního plánu
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Studentka sestaví návrh finančního plánu pro vybraný podnik pro období následujících tří let. Za tímto účelem provede studentka strategickou analýzu a finanční analýzu podniku za posledních 5 let a to včetně porovnání s konkurencí.

Základní literární prameny:

DLUHOŠOVÁ, Dana. Finanční řízení a rozhodování podniku. 3. upravené vyd. Praha: Ekopress, 2010. 226 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera: 33 nejčastěji používaných metod strategického řízení. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

KISLINGEROVÁ, Eva. a kol. Manažerské finance. 3. přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 864 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

MAŘÍK, Miloš a kol. Metody oceňování podniku - proces ocenění, základní metody a postupy. 3. vyd.
Praha: Ekopress, 2011. 494 s. ISBN: 978-80-86929-67-5.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Mgr. Karel Brychta, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá návrhem finančního plánu společnosti LESCUS Cetkovice, s.r.o. Práce je rozdělena na několik částí. První část obsahuje teoretická východiska práce. Následně se přechází na část finanční a strategické analýzy, která hodnotí situaci za rok 2015-2019. Na základě výsledků provedených analýz se vytváří finanční plán pro daný podnik. Tento finanční plán je sestaven pro rok 2020-2023 a to ve dvou variantách, v optimistické a pesimistické. Závěrem je finanční plán zhodnocen.

Abstract

The diploma thesis deals with the draft financial plan of the company LESCUS Cetkovice, s. r.o. The work is divided into several parts. The first part contains the theoretical basis of the work. Subsequently, we move on to the part the financial and strategic analysis, which evaluates the situation of 2015-2019. Based on the results of the analysis, a financial plan is created for company. This financial plan is compiled for the year 2020-2023 in two variants, optimistic and pessimistic. Finally, the financial plan is evaluated.

Klíčová slova

finanční plánování, strategická analýza, finanční analýzy, výkaz zisku a ztrát, rozvaha, cash flow, metody finanční analýzy, návrh finančního plánu

Keywords

financial plan, strategic analysis, financial analysis, profit and loss statement, balance sheet, cash flow, method of financial analysis, draft financial plan

Bibliografická citace

VOSTÁLOVÁ, Lucie. Návrh podnikového finančního plánu [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-06]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135135>.
Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí.
Vedoucí práce Michal Karas.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 15. května 2021

..... podpis studenta

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucímu své diplomové práce panu

Ing. Michalovi Karasovi, Ph. D. za pomoc, věcné rady, které mi poskytl při práci na diplomové práci.

Dále bych ráda poděkovala své rodině a příteli za podporu během celého studia.

OBSAH

ÚVOD	11
CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
1.1 Finanční plánování	13
1.1.1 Východiska finančního plánování	14
1.1.2 Principy a zásady finančního plánování	14
1.1.3 Klasifikace finančního plánu	17
1.1.4 Tvorba strategického finančního plánu.....	18
1.1.5 Vzájemná provázanost účetních výkazů	24
1.2 Strategická analýza.....	25
1.2.1 Vliv makrookolí.....	26
1.2.2 Analýza mikrookolí	28
1.3 Finanční analýza.....	32
1.3.1 Zdroje informací	33
1.3.2 Uživatelé finanční analýzy.....	34
1.3.3 Absolutní ukazatele.....	35
1.3.4 Rozdílové ukazatele	35
1.3.5 Analýza poměrových ukazatelů.....	36
1.3.6 Ukazatele aktivity	38
1.3.7 Ukazatele zadluženosti	39
1.3.8 Analýza soustavy ukazatelů.....	41
2 STRATEGICKÁ A FINANČNÍ ANALÝZA	44
2.1 Představení společnosti	44
2.1.1 Organizační struktura.....	45
2.1.2 Hlavní trhy a zákazníci	46

2.2	Strategická analýza.....	47
2.2.1	PESTLE	47
2.2.2	Analýza 7S Mckinsey	53
2.2.3	Porterova analýza.....	56
2.3	Finanční analýza.....	58
2.3.1	Analýza absolutních ukazatelů	58
2.3.2	Vertikální analýza	65
2.3.3	Analýza rozdílových ukazatelů.....	68
2.3.4	Analýza poměrových ukazatelů.....	70
2.3.5	Analýza soustavy ukazatelů.....	82
2.3.6	SWOT analýza.....	84
3	NÁVRH FINANČNÍHO PLÁNU	87
3.1	Předpoklady pro sestavení finančního plánu.....	87
3.2	Prognóza tržeb.....	88
3.3	Generátory hodnoty.....	96
3.3.1	Tržby.....	96
3.3.2	Provozní zisková marže	97
3.3.3	Čistý pracovní kapitál	101
3.3.4	Investice do dlouhodobého majetku	102
3.4	Optimistická varianta finančního plánu	104
3.4.1	Plánovaný výkaz zisku a ztrát.....	105
3.4.2	Plánovaná rozvaha	108
3.4.3	Plánovaný výkaz peněžních toků – cash- flow	112
3.5	Pesimistická varianta finančního plánu.....	114
3.5.1	Plánovaný výkaz zisku a ztrát.....	114
3.5.2	Plánovaná rozvaha	115

3.5.3	Plánovaný výkaz peněžních toků.....	117
3.6	Zhodnocení variant finančního plánu.....	118
3.6.1	Vývoj tržeb	119
3.6.2	Ukazatele likvidita	119
3.6.3	Ukazatele rentability	120
3.6.4	Ukazatele aktivity	120
3.6.5	Ukazatele zadluženosti	121
3.6.6	Zhodnocení variant za pomoci Altmanova indexu	122
ZÁVĚR		124
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		126
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....		129
SEZNAM GRAFŮ		130
SEZNAM OBRÁZKŮ.....		131
SEZNAM TABULEK		132
SEZNAM PŘÍLOH.....		135

ÚVOD

Vzhledem k neustále měnícím se podmínkám na trhu je velice dobré, aby každý podnik vytvářel nejenom krátkodobý plán, ale i dlouhodobý. Plánování by mělo společnosti pomoci dosáhnout dlouhodobých cílů. Těmito cíli se rozumí především vytvářet hodnotu podniku a dosahovat, co nejlepších výsledků. Jendou z částí plánování je finanční plán. Plán by měl vycházet nejen z prostředí, ve kterém se daný podnik nachází, ale i z vize a strategie podniku. Finanční plán se musí neustále aktualizovat, protože plán, který byl sestavený před rokem, už nemusí splňovat letošní podmínky. Při zpracování tohoto plánu se vychází z údajů z minulosti a snahou je na základě těchto informací odhadnout budoucnost. Každý finanční plán by měl být sestaven ve více variantách – optimistické a pesimistické. Základní údaje pro zpracování finančního plánu vycházejí z finanční analýzy, která udává finanční zdraví daného subjektu. Dále se z finanční analýzy zjišťuje likvidita a zadluženost daného podniku a z těchto ukazatelů pak vyplývá, zda vůbec podnik vykazuje symptomy dlouhodobé existence na trhu. Ale při zpracování plánu nestačí znát jen daný podnik, ale musí se vycházet i z prostředí, ve kterém se nachází, a na základě těchto zjištění odhadnout silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby daného subjektu.

Diplomová práce se zabývá návrhem podnikového finančního plánu pro společnost LESCUS Cetkovice, s. r. o. která sídlí nedaleko Boskovic a zabývá se pěstováním lesního sadebního materiálu. Práce je rozdělena do tří částí. První kapitola se zabývá teoretickými východisky diplomové práce. Tato část definuje základní pojmy dané problematiky a způsoby výpočtů jednotlivých ukazatelů finanční analýzy. Druhá část už zpracovává data vybraného subjektu, který je na začátku této kapitoly představen. Dále se v této kapitole zjišťuje finanční zdraví daného podniku, prostředí dané společnosti za pomoci strategické analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Finanční zdraví je počítáno za pomoci finančních ukazatelů. Třetí částí je návrh finančního plánu, který pracuje s výsledky z předchozí kapitoly. Plán je sestaven ve dvou variantách a to v pesimistické a optimistické. Finanční plán pro daný subjekt je zpracován na rok 2020 -2023.

Data využívaná v diplomové práci jsou čerpána z účetních výkazů, které jsou součástí výročních zpráv daného subjektu.

CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ

Cílem diplomové práce je navržení finančního plánu konkrétní společnosti, který bude vypracován na následující 4 roky, tedy na rok 2020- 2023. Pro vypracování byla vybrána společnost LESCUS Cetkovice, s. r. o.

Aby bylo dosaženo hlavního cíle, musí být splněny jednotlivé dílčí cíle, kterými jsou například vypracování teoretických východisek. Tato část si klade za cíl vysvětlit základní pojmy, se kterými se pracuje v analytické části. Tudiž musí být vysvětleny pojmy, které souvisejí s finančním plánováním, ale také se strategickou analýzou a v neposlední řadě i pojmy finanční analýzy.

Dalším dílčím cílem je vypracování strategické analýzy. Společnost je tedy podrobena analýze okolí za pomoci PESTLE analýzy, která zobrazuje, jak na danou společnost působí vlivy politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické. Další provedenou analýzou je McKinsey, která také zkoumá okolí společnosti. Porterův model zobrazuje, jaké má společnost vyjednané podmínky s konkurenty a odběrateli, a jak moc může podmínky ovlivnit.

Druhým dílčím cílem je provedení finanční analýzy dané společnosti. Zjistit současný stav dané společnosti z pohledu finančního zdraví. Na základě provedených analýz zhodnotit minulost a odhadnout budoucnost této firmy. Tato analýza bude společnost zkoumat za posledních pět let, tj. 2015-2019. Strategickou a finanční analýzu zhodnotí SWOT analýza. Výsledkem této analýzy jsou silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti daného subjektu.

Poslední částí je vypracovaný návrh podnikového finančního plánu, který je sestavený ve dvou variantách a to v optimistické a pesimistické. V práci jsou vypracované finanční plány všech účetních výkazů a to jak plán rozvahy, plán výkazu zisku a ztrát, tak plán cash flow.

Na závěr jsou finanční plány opět zhodnoceny finanční analýzou.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V teoretických východiscích práce budou postupně vysvětleny všechny pojmy, se kterými se pracuje v praktické části diplomové práce.

Nejdříve bude popsáno finanční plánování, jednotlivé principy, zásady a metody. Další kapitolou bude finanční plán, kde bude vysvětleno, jak se takový plán tvoří a jeho klasifikace. Důležitým pojmem je i dlouhodobý finanční plán, kde se vysvětlí sestavení plánu výkazu zisku a ztrát a rozvahy.

V další části bude popsána strategická analýza neboli analýza okolí společnosti.

V poslední kapitole bude rozebrána finanční analýza, kde bude vysvětleno, pro koho se tvoří, kde se čerpají informace pro tvorbu, jednotlivé ukazatelé, které určují zdraví společnosti, a jak jednotlivé ukazatele spolu souvisejí.

1.1 Finanční plánování

Plánování se často definuje jako proces formování cílů a postupů pro dosažení daného cíle. Finanční plánování se udává jako soubor určitých činností, kdy výsledkem je určitá předpověď budoucích finančních efektů a investičních rozhodnutí dané firmy (Růčková, 2015).

Důležitou součástí rozhodovacích procesů je:

- analýza vnitřních podmínek
- analýza vnějších podmínek
- prognóza těchto podmínek
- hodnocení rizika a nejistoty spojených s budoucí aktivitou (Růčková, 2015)

Podnikatelský plán musí vycházet z výsledků finanční analýzy, analýzy podniku a jeho okolí. Bez těchto analýz by bylo těžké dosáhnout požadovaného cíle (Růčková, 2015).

Plánování je označováno jako základní funkce řízení, protože je nezbytné pro řízení finančního vývoje firmy a dále se díky němu dá porovnat plánovaný cíl se skutečným cílem (Růčková, 2015).

Cílem finančního plánování je zajištění likvidity firmy.

Obsahem finančního plánování:

- stanovení finančních cílů podniku, tato část obsahuje i analýzu proveditelnosti strategických cílů,
- porovnání skutečných stavů s žádoucími stavy, zde musí být identifikovány vzájemné vztahy mezi jednotlivými prvky,
- soubor opatření, kterými se dosáhne cílů (Růčková, 2015).

Tři požadavky na efektivní finanční plánování

- prognózování
- nalezení optimálního finančního plánu
- aktualizace finančního plánu (Kislingerová, 2010).

1.1.1 Východiska finančního plánování

Finanční plán je nezbytným prvkem pro finanční řízení, který je orientovaný na finanční cíl, proto je nezbytné před finančním plánováním zpracovat finanční analýzu. Pokud je finanční plánování realizováno dlouhodobě, umožňuje omezovat finanční riziko, protože plán dává včasná varování na problematické situace (Růčková, 2015).

Sestavují se jak dlouhodobé plány, tak i krátkodobé finanční plány, které vycházejí z dlouhodobých. Za pomoci těchto finančních plánů se dá prověřit proveditelnost a obchodní úspěšnost firemních plánů. Finanční plány bývají sestavovány klouzavým způsobem, tedy každý rok se plán přepracovává s ohledem na rok předcházející; nesledující rok se stává rokem prvním a na konec se zařazuje další rok, aby docházelo k zachování plánovacího horizontu (Růčková, 2015).

1.1.2 Principy a zásady finančního plánování

Při sestavování finančního plánu musí být dodrženy určité základní principy, aby bylo dosaženo kvalitního výsledku pro finanční řízení podniku (Landa, 2007).

Princip preference peněžních toků: Tímto principem se rozumí to, že má být v dlouhodobém i krátkodobém časovém horizontu zajištěna taková hodnota příjmů, která bude převažovat nad celkovými peněžními výdaji. Tento princip se snaží odlišit

od sebe příjmy a výnosy, výdaje a náklady, protože to, že podnik dosahuje zisku, ještě neznamená, že je podnik finančně zdravý (Landa, 2007).

Princip respektování faktoru času: Tento princip si dává za cíl preferovat při finančním řízení příjmy dřívejší před příjmy pozdějšími. V cenově konstantním prostředí lze dřívejší příjmy použít k financování ziskových podnikových aktivit, dále je možné tyto příjmy použít k finančnímu investování, to je jeden z důvodů, proč preferovat dřívejší příjmy (Landa, 2007).

Princip respektování a minimalizace rizika: Tento princip říká, že by v podniku mělo být dodrženo pravidlo, které udává, že stejné množství peněz získaných s menším rizikem je pro firmu lepší, než když jsou tyto peníze získány s větším rizikem (Landa, 2007).

Princip optimalizace kapitálové struktura: Při finančním řízení by se mělo zaměřit i na kapitálovou strukturu společnosti, tedy určit optimální složení podnikového kapitálu. Společnost nemůže mít pouze kapitál vlastní nebo naopak kapitál cizí, musí si určit takovou výši kapitálu vlastního a cizího, který společnosti zajistí odpovídající finanční stabilitu s nejnižšími náklady (Landa, 2007).

Aby bylo dosaženo nejlepšího finančního plánu, musí být dodrženy i určité zásady:

Zásada dlouhodobosti: Je důležité, aby dlouhodobé cíle byly umístěny nad cíli krátkodobými. Operační cíle by měly napomáhat k dosažení dlouhodobého hlavního cíle společnosti (Landa, 2007).

Zásada hierarchického uspořádání firemních finančních cílů: Je důležité, aby mezi cíli krátkodobými a dlouhodobými byl vytyčen vždy jeden hlavní cíl, kterého má být dosaženo, a ostatní cíle, aby byly vytyčovány a hodnoceny především z hlediska dosažení hlavního cíle (Landa, 2007).

Zásada reálné dosažitelnosti podnikových finančních cílů: Ze zásady plyne, že se při finančním plánování musí vycházet především z výsledků analýzy vnějšího a vnitřního prostředí a z výsledků finanční analýzy (Landa, 2007).

Zásada programové ziskové orientace podniku: U velkých a středních společností má prioritu maximalizace tržní hodnoty podniku, ale neznamená to, že by se neměla brát v potaz zisková orientace společnosti. Zisk před nebo po zdanění je považován

v podnikových finančních cílech za druhou nejdůležitější hodnotu. Tato hodnota se velmi často využívá pro hodnocení výkonnosti podniku. Dalším důvodem je to, že zisk ovlivňuje tržní hodnotu podniku, například ukazatelem ekonomické přidané hodnoty (Landa, 2007).

Zásada periodické aktualizace podnikových finančních plánů: Protože se neustále mění prostředí podniku i sám podnik se mění. Je potřebné neustále plány aktualizovat a přizpůsobovat těmto změnám (Landa, 2007).

Zásada podstatné shody struktury a formy hlavních plánovacích podkladů se strukturou a formou podnikových účetních výkazů: Důležité je, aby forma, struktura a metoda sestavení finančního plánu vycházela ze struktury, formy a metody ekonomického vnitropodnikového reportingu (Landa, 2007).

Zásada jednoduchosti a transparentnosti plánovaných výpočtů: Při sestavování finančního plánu je důležité, aby se pracovalo s jednoduchými výpočty a aby ve výsledcích bylo jednoduché se zorientovat (Landa, 2007).

Zásada relativní autonomie finančního plánu: Plány nejde sestavit tak, aby uspokojovaly potřeby všech zainteresovaných osob. Ale je důležité při neustálé změně prostředí a neustálém přepracování těchto plánů, aby byl zachován strategický cíl podniku (Landa, 2007).

Shrnutí zásad:

- úplnost – plán by měl zahrnovat všechny prvky, činnosti a faktory, které by mohly činnosti ovlivnit,
- systematickosti – je nutné systematicky sledovat určitý základní cíl, k jehož dosažení musí vést i dílčí cíle,
- přehlednost – snadná použitelnost plánu,
- periodičnost – sestavení plánů pravidelně, aby jednotlivá období sestavených plánů na sebe navazovala,
- pružnost – hodnoty by měly být aktualizovány v průběhu plánovaného období,
- klouzavost – nový finanční plán by se měl alespoň částečně překrývat s předchozím plánem (Hrdý, 2016).

1.1.3 Klasifikace finančního plánu

Finanční plán se dá rozdělit podle časového úseku na podrobný a hrubý plán. Krátkodobý plán se sestavuje z pravidla na jeden rok a kratší časový horizont. U krátkodobého plánu se předpokládá podrobnější charakter finančního plánu, protože se pracuje s jistými informacemi. U dlouhodobého plánování se pracuje s odhady, proto je tento finanční plán nazýván jako hrubý plán (Kislingerová, 2010).

Dlouhodobé plánování

U dlouhodobého plánování se předpokládá, že je sestavován na 5 let, ale některé firmy sestavují tento plán i na 10 let. Nejčastěji se tento plán využívá pro nákup investičního majetku. Při sestavování plánu se musí brát v potaz životní cyklus. Protože každá fáze životního cyklu sebou nese odlišné specifikace, jako jsou odlišné tržby, odlišná konkurenceschopnost a jiné. Prováděcí roční finanční plány zajišťují dlouhodobé rozpočty (Kislingerová, 2010).

Dlouhodobý finanční plán obsahuje:

- analýzu finanční situace,
- plán cash flow,
- plán tržeb,
- plánovanou rozvahu,
- investiční rozpočet,
- rozpočet externího financování,
- plán nákladů a výnosů (Kislingerová, 2010).

Krátkodobé plánování

Krátkodobé plánování se sestavuje zpravidla na 12 měsíců. Vedení společnosti chce s určitou jistotou vědět, že má dostatek hotovosti pro zaplacení účtů. Prioritním úkolem tohoto plánování je zabezpečit krátkodobé vnější finanční zdroje. Krátkodobá finanční rozhodování nejvíce řeší plánování běžné hospodářské činnosti (Kislingerová, 2010).

Krátkodobý plán zahrnuje následující plány, které zajišťují splnění dlouhodobého finančního plánu.

- plánování výnosů, nákladů a zisku,

- plánování cash flow,
- plánování aktiv a pasiv,
- rozpočty peněžních příjmů a výdajů (Kislingerová, 2010).

1.1.4 Tvorba strategického finančního plánu

Tvorba strategického finančního plánu se skládá z několika kroků.

1) Metody prognózování

Pro tvorbu strategického finančního plánu jdou informační vstupy rozčlenit do více kategorií, z nichž za nejdůležitější se považují:

- Veličiny makroekonomického okolí, do této kategorie se dá zahrnout: tempo růstu HDP, vývoj inflace, pohyb měnových kurzů.
- Veličiny z ostatních strategických funkčních plánů, sem můžeme zařadit plán výrobní, marketingový, obchodní,...
- Finanční výkazy z posledních let, které předcházejí období strategického plánu (Fotr, 2012).

Pro odhady makroekonomického okolí se využívají prognózy České národní banky, prognózy na úrovni jednotlivých ministerstev (Fotr, 2012).

Za základní veličinu pro tvorbu finančního plánování se považuje **velikost tržeb** v plánovaném období, i když je tato hodnota obvykle přebíraná ze strategického obchodního plánu, používá se i zde metoda prognózování, která pomáhá stanovit výši tržeb. Tyto metody se dají rozdělit do dvou skupin (Fotr, 2012).

Metoda kvantitativní, kam patří:

- **Extrapolace časových řad** – tato metoda vychází z časové řady tržeb za několik minulých let. Ke stanovení hodnoty tržeb se dá využít trendové křivky, která zachytí vývoj tržeb v předcházejících letech.
- **Regresní analýza** – stanovuje budoucí vývoj požadované veličiny v závislosti na vývoji hodnot jiné veličiny, která ovlivňuje požadovanou veličinu. Při stanovování hodnoty tržeb, bude brána v potaz hodnota HDP, příjmy domácností, vývoj produkce a jiné. Za pomoci časových řad minulých tržeb a časových řad minulých let ovlivňujících veličinu se stanoví parametry regresní

funkce. Aby byla stanovena hodnota tržeb, je nutné stanovit prognózu hodnot ovlivňující veličiny v plánovaném období a dosazením těchto hodnot do regresní funkce bude získána prognóza tržeb pro plánované období (Fotr, 2012).

Protože regresní analýza pracuje s více faktory, je brána za jemnější nástroj pro stanovení výše tržeb. Ale zase je náročnější, kvůli získání vstupních dat (Fotr, 2012).

Metoda kvalitativní

Tato metoda je založena především na názorech expertů, vychází se zde často z marketingových průzkumů. Jedna z důležitých analýz, která se provádí za pomoci této metody je analýza vývoje cen výrobků a vyráběného množství (Fotr, 2012).

Kvantitativní metody se v dnešní době, kdy dochází k dynamickým změnám podnikatelského okolí, nepovažují za vhodné a více se preferují metody kvalitativní. Kvůli existenci většího počtu neovlivnitelných faktorů je stanovení prognózy značně nespolehlivé, proto je vhodné pracovat s variantami prognózy v různých scénářích. Dále je vhodné zjistit si odchylky prognózovaných hodnot a zjistit si příčiny těchto odchylek (Fotr, 2012).

2) Plánový výkaz zisku a ztrát

Jedná se o klíčovou složku strategického finančního plánu, z této složky vyplývají výnosy, náklady a dosažený hospodářský výsledek před a po zdanění ve všech letech plánovacího období. Protože jde o dlouhodobý charakter, tak se zde zaměřuje pouze na položky výkazu, které ovlivňují náklady a výnosy (Fotr, 2012).

Plánované tržby a další výnosy se dají stanovit na základě agregovaného přístupu. Tento přístup umožňuje stanovit plán tržeb pro jednotlivé roky na základě prognózy celkových tržeb, které jsou vyjádřeny v peněžních jednotkách s ohledem na vývoj externího prostředí. Tato metoda má nevýhodu takovou, že nerozlišuje dva základní faktory tvorby tržeb, jeden faktor je velikost prodeje v naturálních jednotkách a druhý faktor jsou prodejní ceny, proto je obtížné respektovat dopad změn konkurenčního prostředí. Další možností je stanovení plánovaných tržeb na základě desagregovaného přístupu. Tento přístup je založený na rozčlenění výrobního procesu do určitého počtu komodit. Komodity pak představují jednotlivé klíčové prvky, reprezentanty. Tržby

z těchto komodit se dají plánovat v peněžním vyjádření nebo na základě jejich prodeje (Fotr, 2012).

Při plánování tržeb je důležité si uvědomit cyklický vývoj na určitých trzích. Dále je zapotřebí si uvědomit, že výši tržeb ovlivňují externí faktory, které nejdou jen tak ovlivnit, proto jsou nazývané jako rizikové faktory. Doporučuje se zde pracovat s variantními předpoklady tržeb (Fotr, 2012).

Na začátku plánování tržeb je důležité si odpovědět na otázku, kolik bychom mohli prodat s ohledem na předpokládaný vývoj tržních podmínek. Může se jednat o prognózu korigovanou, která je pro nejbližší období nebo pak kapacitními možnostmi podniku. Úprava těchto prognóz může být důsledkem výsledku úvah o potřebných investicích, jejich financování a rychlosti, za kterou se uvede do provozu. Tady by se dalo říct, že je zpracovaná první představa o tržbách (Mařík, 2011).

Provozní zisková marže

Tato metoda se počítá jako provozní výsledek hospodaření před daněmi k tržbám. Tato prognóza je považována za velice důležitou, proto není vhodné ji mechanicky vypočítat za pomoci odhadů, ale je důležité této prognóze věnovat více času. Z toho důvodu je dobré pro výpočet využívat dvě nezávislé prognózy a to prognózu shora a prognózu zdola. Prognóza ziskové marže shora se považuje za základní, protože vychází z minulosti (Mařík, 2011).

Pracovní kapitál

Jedná se o jiný ukazatel, než je ten, který je využíván ve finanční analýze. Tady se neodečítá krátkodobý cizí kapitál od oběžných aktiv, ale odečítá se neúročený cizí kapitál. Pro tento ukazatel jsou nejdůležitější zásoby, pohledávky a krátkodobé závazky, tyto hodnoty by neměly být plánovány prostým odhadem z minulých let. Tady budou odrazem dvou faktorů:

- samostatným objemem výkonů měřených většinou tržbami
- ostatními faktory, které ovlivňují obrátkovost těchto položek (Mařík, 2011).

Plánování nákladů – podle způsobu stanovení se dají náklady rozdělit na jednotlivé položky:

- **Přímé náklady** – tyto náklady jsou závislé na objemu prodeje skupiny výrobků. Jedná se především o spotřebu materiálu, energií a další. Pro stanovení nákladů jsou zapotřebí normy spotřeby, vyjadřující velikost spotřeby dané nákladové položky na jednotku produkce. Odpisy patří mezi náklady, které jsou závislé na jiných položkách strategického finančního plánu (Fotr, 2012).
- **Finanční náklady** – jsou závislé na způsobu financování investičního programu. Pokud dochází k užití cizího kapitálu, tak bude pro firmu významná výše úroků, která je závislá na velikosti úvěrů a na úrokových sazbách (Fotr, 2012).
- **Služby** – patří sem opravy a udržování, cestovné a jiné. Určit výši těchto nákladů většinou vychází z jednotlivých funkčních plánů. Důležité je si zde vyčlenit outsourcingové služby, které si podnik doposud dělal sám (Fotr, 2012).
- **Režijní spotřeby** – tady se myslí spotřeba materiálu, energie stanovená za pomoci funkčních plánů. Vychází se zde i z rozpočtů výrobní, odbytové a správní režie (Fotr, 2012).

Plánování výsledku hospodaření a daně z příjmu

Po odečtení plánovaných nákladů od výnosu se dá zjistit plánovaný výsledek hospodaření před zdaněním. Ale pro stanovení výsledku hospodaření po zdanění se musí stanovit výše daně z příjmů. Za pomoci korekcí zisku před zdaněním lze stanovit základ daně z příjmů. Korekce se provádějí za pomoci položek, které zvyšují hospodářský výsledek, jedná se zde o náklady na reprezentaci, odměny členům orgánu společnosti, ... Dále se korekce provádí pomocí položek snižující základ daně, kde to jsou především výnosy z cenných papírů, kladný rozdíl mezi účetními a daňovým odpisy. Poslední možností korekcí jsou odečty, které se vztahují nejen k nákladům na výzkum a vývoj, ale i k daňové ztrátě minulých let (Fotr, 2012).

3) Plánovaná rozvaha

Jedná se zde o vývoj majetku i zdrojů financován. K dosažení plánovaných hodnot aktiv a pasiv, jde dojít za pomoci jednodušších metod, kdy jsou výsledkem hrubší odhady. Nebo pak využití složitějších metod a výsledky jsou přesnější. Postup pro stanovení plánovaných hodnot se odvíjí od toho, zda je možné odvodit hodnoty od plánu tržeb.

Položky aktiv, které ovlivňuje výše tržeb, jsou zásoby, pohledávky odběratelů, krátkodobé závazky, finanční majetek, dlouhodobý majetek, který rozšiřuje výrobu.

Pro stanovení těchto hodnot se využívají metody, které se již využívaly pro plánování výkazu zisku a ztráty, jedná se tedy o metody procentních poměrů k tržbám a dále metoda obratu a regresní metoda (Růčková, 2015).

Plánování aktiv

U plánování aktiv záleží, o jaká aktiva přesně jde. Pro plánování dlouhodobého majetku je základem investiční program a plán investic (odprodej jednotlivých složek dlouhodobého majetku). Velikost **dlouhodobého majetku** jde určit pomocí vzorce:

$$D_{i+1}=D_i+N_i-Z_i-O_i$$

Vzorec 1: Plánování dlouhodobého majetku (Zdroj: Fotr, 2012)

Kde

D_i je hodnota složky dlouhodobého majetku na počátku i-tého roku,

D_{i+1} jde o hodnotu složky dlouhodobého majetku na konci i-tého roku,

N_i vstupní cena složky dlouhodobého majetku uvedeného do užívání v i-tém roce,

Z_i zůstatková cena složky dlouhodobého majetku odprodaného

O_i odpisy složky dlouhodobého majetku v i-tém roce

Pokud plánujeme **oběžná aktiva**, je možné použít dvě metody. Jednou z nich je procentní metoda, která se počítá ve tvaru poměru dané složky oběžných aktiv k tržbám, vyjádřeno většinou v procentech. U některých položek oběžného majetku je však vhodnější využití metody obratu. Většinou se tato metoda používá u pohledávek a zásob (Fotr, 2012).

$$OZÁS=\frac{T}{ZÁS}$$

Vzorec 2: Obrat zásob (Zdroj: Fotr, 2012)

Plánování pasiv

V úzké interakci s plánováním aktiv probíhá plánování pasiv za určitých iteračních postupů. Celková výše aktiv, která určuje potřebnou velikost zdrojů financování, je určitým východiskem plánování pasiv. V průběhu plánovacího období tvoří zisk po zdanění, který nebyl použit na výplatu dividend a podílů na zisku dodatečným interním zdrojem. Velikost externích zdrojů pro financování vyplývá z peněžních toků. Až se stanoví potřebná výše dodatečného externího kapitálu v jednotlivých letech plánovacího období, je zapotřebí určit jeho strukturu a to z hlediska vlastního kapitálu a cizího kapitálu (Fotr, 2012).

Pokud je uplatněna metoda procentního poměru k tržbám při plánování oběžných aktiv a krátkodobých pasiv závislých na tržbách, může se stanovit odhad dodatečného externího kapitálu v jednotlivých letech plánovacího období podle následujícího vztahu:

$$DEK = (p_1 - p_2) \times \Delta T + \Delta SA - \Delta NZ$$

Vzorec 3: Pro odhad dodatečného externího kapitálu (Zdroj: Fotr, 2012)

kde	DEK	dodatečný externí kapitál,
	p_1	procentní poměr oběžných aktiv k tržbám v desetinném vyjádření,
	p_2	procentní poměr krátkodobých pasiv k tržbám v desetinném vyjádření,
	ΔT	přírůstek tržeb,
	ΔSA	přírůstek stálých aktiv,
	ΔNZ	přírůstek nerozděleného zisku (Fotr, 2012)

Zadržený zisk tvoří přírůstek nerozděleného zisku, (zbytek zisku po zdanění, který zůstane po vyplacení podílů na zisku a dividend). Dá se vyjádřit:

$$\Delta NZ = T \times RT \times (2 - v)$$

Vzorec 4: Část zisku, která zůstane po vyplacení dividend (Zdroj: Fotr, 2012)

Pokud už není možné navýšit základní kapitál a je nutné tedy navýšit cizí kapitál, může představovat plánovaná kapitálová struktura značné omezení velikosti dodatečného financování z cizích zdrojů a tím i růst firmy. V této situaci je vhodné využít

financování finančním leasingem, který neovlivňuje velikost cizích zdrojů v rozvaze (Fotr, 2012).

4) Plán peněžních toků

Plán peněžních toků zobrazuje na jedné straně příjmy zvyšující peněžní fondy podniku a na druhé straně výdaje, které snižují peněžní fondy. Při plánování peněžních toků je tedy zapotřebí stanovit veškeré příjmy a veškeré výdaje podniku za určité období. Peněžní toky jsou členěny na provozní, investiční, finanční.

Ke stanovení peněžních toků lze dojít za pomoci dvou metod:

- Přímá metoda – tato metoda vychází ze stanovených hodnot jednotlivých položek příjmů (prodeje výrobků a služeb za hotové...) a stanovení hodnot položek výdajů (úhrada nákupu surovin ...). Tato metoda je vhodná při krátkodobém plánování.
- Nepřímá metoda – tato metoda vychází z výsledku hospodaření a dalších vybraných položek výkazu zisku a ztrát (Fotr, 2012).

Peněžní toky jsou důležité pro plánování a řízení likvidity podniku (Fotr, 2012).

5) Další složky strategického finančního plánu

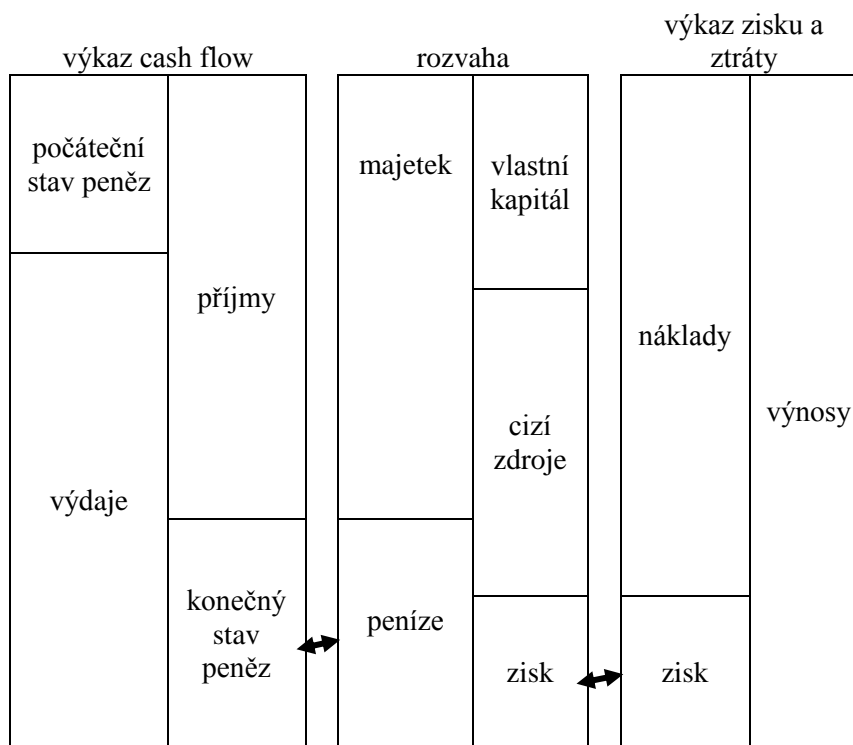
Do těchto složek patří plán rozdělení hospodářského výsledku, investiční rozpočet a plán externích zdrojů financování.

- Plán rozdělení hospodářského výsledku – skládá se z části, která je vyplacena jako dividendy a podíly na zisku, a z části, která je zadržována ve firmě.
- Investiční rozpočet – tento rozpočet určuje kolik finančních prostředků, může být vynaloženo na investiční projekty v jednotlivých letech plánovacího období.
- Plán externího financování – jedná se o hodnotu, která určuje předpokládanou výši prostředků, které se dosáhne v průběhu plánovacího období z externích zdrojů (od vlastníků, orgánů Evropské unie, od poskytovatelů cizího kapitálu), (Fotr, 2012).

1.1.5 Vzájemná provázanost účetních výkazů

Rozvaha sleduje strukturu majetku podniku, která je potřebná k podnikatelské činnosti, dále pak financování tohoto majetku. Výkaz zisku a ztrát slouží pro hodnocení, jak

podnik zhodnotil vložený kapitál. Pomocí tohoto výkazu se dá zjistit proces tvorby zisku, který je přírůstkem vlastního kapitálu, který je součástí pasiv. Výkaz cash flow vysvětluje změny peněžních prostředků. Jednotlivé výkazy jsou mezi sebou propojeny, jak je zobrazeno na následujícím obrázku.



Obrázek 1: Provázanost účetních výkazů podle Růčková, 2015.

1.2 Strategická analýza

Důležitým krokem, který musí zajistit strategický manažer je analýza okolí podniku. Tento proces je důležitý, proto aby manažer věděl pozici prostředí, v němž podnik působí, aby bylo reagováno efektivně na neustále změny prostředí. Dále by měl posoudit potenciál dalšího rozvoje nebo třeba umět předvídat chování zákazníků a konkurentů. Posledním bodem je, aby dokázal identifikovat rizikové faktory relevantní k podnikovému strategickému záměru (Fotr, 2012).

Jednotlivé kroky analýzy podnikového prostředí se řídí zásadou MAP, tedy:

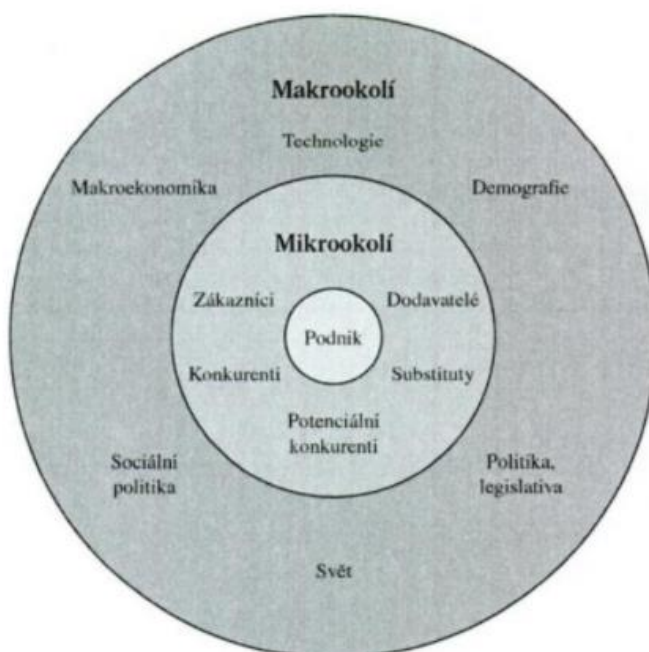
- monitoruj,
- analyzuj,

- predikuj (Fotr, 2012).

Vždy, když se chce analyzovat, musí se nejprve určit, zda se nezměnily předpoklady, které byly v situaci při sestavování současné strategie. Pokud se tyto předpoklady změnily, nebo má dojít ke změně, je nutné vždy tento strategický záměr přepracovat (Fotr, 2012).

Podnikatelské prostředí se dá rozdělit do dvou částí:

- **externí prostředí** – do tohoto prostředí se dá zahrnout makrookolí, které podnik nemůže ovlivnit,
- **interní prostředí** – jedná se o mikrookolí, které je přímo ovlivňováno činností podniku (Fotr, 2012).



Obrázek 2: Rozdělení podnikatelského prostředí (Zdroj: Dedouchová, 2001)

1.2.1 Vliv makrookolí

Představuje takové okolí podniku, které je ovlivňováno celkovým politickým, ekonomickým, sociálním a technologickým rámcem. Podnik je ovlivňován politickou, stabilitou, mírou inflace, demografickým pohybem populace v dané oblasti. Všechny

tyto vlivy mají dopad na podnikovou efektivnost a jeho úspěšnost. To jak na tyto faktory podnik reaguje, představuje, jak úspěšná firma na trhu je (Sedláčková, 2006).

PESTLE analýza

Používá se jako metoda, která zkoumá různé vnější vlivy na organizaci. Za pomoci analýzy PESTLE by se mělo dokázat odpovědět na následující otázky:

- Jaké vnější vlivy mají dopad na podnik nebo na jeho část?
- Jaký to má dopad na společnost:
- Jaké faktory je nejdůležitější vyřešit v nejbližší době (Grasseová, 2010)?

PESTLE sleduje faktory vnějšího prostředí, které jsou brány jako budoucí hrozby nebo příležitosti podniku. Vnější prostředí zahrnuje tyto faktory (Grasseová, 2010):

- **Politické:** Velký vliv na podnik má stabilita zahraniční a národní politiky. Dalším vlivem je, zda je republika, ve které podnik vykonává svojí činnost, členem EU nebo nikoli (Sedláčková, 2006).
- **Ekonomické:** Tady se může zařadit vliv míry inflace, výše hrubého domácího důchodu, měnové stability, úrokové míry a další (Grasseová, 2010). Pokud dochází k ekonomickému růstu, je snadnější odolávat konkurenčnímu boji, díky zvýšené spotřebě. Zatímco za snížení spotřeby může ekonomický pokles. Tím dochází ke konkurenčním tlakům a je tady hrozba nižšího zisku. (Dedouchová, 2001).
- **Sociální:** Tento faktor vyjadřuje vliv obyvatelstva a to především jeho životem a postojem. Dále se dá do sociálního faktoru zařadit změna v demografické struktuře, nebo změna v kultuře (Sedláčková, 2006).
- **Technologické:** Jedná se o podporu v oblasti výzkumu a vývoje ze strany vlády. Rychlost zavedení nových technologií, nové technologické pokroky (Grasseová, 2010).
- **Legislativní:** Různé zákony a předpisy, které musí společnost dodržovat, je mnohdy brzdí v jejich vývoji. Jedná se především o zákony typu občanský zákoník, obchodní zákony, daňové zákony... (Dedouchová, 2001, Grasseová, 2010).

- **Ekologické:** Mezi tyto faktory se dá zařadit klimatické změny, přírodní vlivy, globální oteplování a další. Dále je společnost omezována legislativou o ochraně životního prostředí (Grasseová, 2010).

Každý z těchto faktorů nějakým způsobem ovlivňuje fungování firmy. Pro každou společnost je však odlišné, jak tyto faktory hodnotí. Pro některé je důležitým faktorem životní prostředí, pro jinou zase technologické faktory. Různé preference těchto vlivů se od sebe liší i časovým horizontem. V minulém století firmy řešily jiné problémy než dnešní společnosti (Sedláčková, 2006).

1.2.2 Analýza mikrookolí

Analýza vnitřního prostředí se snaží posoudit, jak na tom daný podnik je, určit silné a slabé stránky společnosti. Je důležité, aby ten, co vytváří analýzu, se dobře orientoval v portfoliu zdrojů společnosti. Nejlépe se analýza provádí v týmu, kdy je jeden zástupce více funkčních útvarů (Fotr, 2012).

Metoda „7S“ neboli McKinsey

Za pomoci této analýzy se dají zjistit rozhodující faktory, které mají vliv na úspěšnost firmy, při realizaci její strategie. Je důležité posuzovat firemní kulturu, řízení organizace a další důležité faktory ve vzájemných vztazích a tuto činnost dělat systematicky. Nezbytné je dívat se na každý posuzovaný podnik jako na množinu sedmi faktorů, kterými jsou:

- **Strategie**
- **Struktura:** Jedná se o funkční náplň a uspořádání podniku. Dále je tady důležité vyhrazení rolí ve společnosti podle nadřízenosti, podřízenosti, spolupráce při kontrolních úlohách a sdílení informací mezi sebou (Hanzelková, 2017).
- **Systémy řízení:** Jedná se o systémy, postupy, které slouží při řízení společnosti. Nejčastějšími systémy jsou kontrolní, komunikační a informační (Hanzelková, 2017).
- **Spolupracovníci:** Tento faktor zahrnuje lidi, kteří danou společnost řídí, ale i osoby, které jsou řadovými pracovníky ve společnosti. Jedná se tady o jejich

vzájemné vztahy, funkce, motivace a chování vůči společnosti. Musí se rozlišovat mezi kvantifikovatelnými faktory, kterými jsou systém oceňování a motivace zaměstnanců. A nekvantifikovatelnými faktory, to jsou morální hlediska a postoje ke společnosti (Hanzelková, 2017).

- **Schopnosti:** Tady se řeší celková kvalifikace zaměstnanců, ale nejedná se o součet kvalifikace všech pracovníků, musí se brát v potaz i záporné a kladné efekty, kterými jsou úroveň organizace práce a její řízení (Hanzelková, 2017).
- **Sdílené hodnoty:** Jedná se o pracovníky, kteří respektují jednotlivé ideje, principy a základní skutečnosti. Ale nezahrnují se sem jenom pracovníci, jedná se zde i o stakeholdery, kteří respektují tyto faktory a podílejí se na úspěšnosti daného podniku (Hanzelková, 2017).

Analýza by měla být kritická a popisná, aby co nejvíce vystihovala společnost a měla tak nějakou hodnotu pro společnost. Mělo by se vycházet z dat z minulosti a současnosti a na základě těchto údajů by měla být pak zpracována analýza „7S“. Tato analýza bývá zpracována i samostatně bez dalších analýz, ale uživatel by si měl uvědomit, že sama o sobě nepokryje veškeré aspekty interního prostředí, a proto je vhodné vypracovat více analýz a vzájemně je hodnotit (Hanzelková, 2017).

Porterův model

Než společnost začne podnikat a než vůbec vznikne, by se měla provést analýza pěti sil, která odpovídá o přitažlivosti odvětví. Díky tomuto modelu se dají zjistit základní složky odvětvové struktury, které mohou udávat hranici konkurenční síly. V každém odvětví jsou tyto aspekty chápány jinak, co je důležité u jednoho odvětví, není důležité u jiného odvětví. Každé odvětví je jedinečné a má své vlastní potřeby. Tento model patří mezi nejpoužívanější modely využívané při analýze mikrookolí (Grasseová, 2010).

- **Rivalita odvětví:** Míra rivality závisí na síle, jakou se podniky v daném odvětví snaží získat tržní pozici. Proto je dobré znát, kolik podniků působí v daném odvětví. Jak se tyto podniky liší ve strategickém přístupu? Určitou důležitost zde hrají i legislativní předpisy. Dále má na rivalitu vliv i výše fixních nákladů, protože pokud jsou tyto náklady vysoké, společnosti se snaží naplnit jejich kapacitu a rivalita je tím vyšší (Mallya, 2007, Grasseová, 2010).

- **Hrozba vstupu nových konkurentů:** Ohrožení závisí na bariérách vstupu a výstupu z daného odvětví. Mezi hlavní faktory vstupních bariér patří: úspory z rozsahu, kapitálová náročnost vstupu, legislativa, vládní zásahy a diferenciacie výrobků. Když jsou vysoké vstupní faktory a zároveň jsou vysoké výstupní faktory, je potenciál ziskovosti vysoký, ale je tady vysoké riziko, že pokud podnik nebude úspěšný, nebude moci opustit toto odvětví a bude muset v něm setrvat. Pokud by byly oba faktory nízké, budou do odvětví vstupovat podniky, aniž by se obávaly neúspěchu, tím dochází k nízké ziskovosti. Pokud jsou vstupní bariéry nízké a výstupní bariéry vysoké je to považováno za nejhorší variantu, protože pokud dojde ke zhoršení podmínek a firmy jsou nuceny zůstat v odvětví, dochází k tomu, že mají všechny firmy v odvětví nízké výnosy a mají nadbytek výroby (Grasseová, 2010).
- **Hrozba substituce výrobku:** Náhražkou se rozumí takový produkt, který se neliší od výrobku vyráběného v odvětví, liší se pouze cenou nebo výkonem a zákazník má tak tendenci odejít od svého stálého výrobce k výrobcí substitutu. Pokud tato hrozba hrozí, snaží se podniky v odvětví nezvyšovat cenu a neustále svůj výrobek zdokonalují, aby tak byl zákazník stále spokojený a neměl potřebu odejít ke konkurenci (Mallya, 2007).
- **Vliv odběratele:** Odvětví není atraktivní, pokud v něm mají velkou moc zákazníci. Pokud zákazníci mohou vyjednávat, tak se nejčastěji snaží snižovat ceny, vyžadují další služby a chtějí mít kvalitnější výrobky, tím dochází ke snižování zisků prodávajícího. K této situaci dochází, pokud výrobky nejsou diferencované, pokud jsou výrobky výraznou položkou celkových nákladů zákazníka. Pro výrobce je tedy dobré se zaměřit na zákazníky, kteří mají menší moc nebo změni dodavatele. Proto se prodávající snaží nabídnout takovou nabídku, která se neodmítá (Grasseová, 2010).
- **Vyjednávací síla dodavatelů:** Jestli dodavatelské podniky mohou snižovat kvalitu nebo zvyšovat cenu, má to obrovský vliv na dané odvětví. K této situaci převážně dochází, pokud jsou výrobky dodavatelů jedinečné a pokud jsou výrobky dodávány do firem, pro které tento vstup je branný za zásadní. Z tohoto důvodu je vhodné si vytvořit dobrý vztah s dodavatelem (Grasseová, 2010).

SWOT analýza

Analýza prostředí se většinou shrnuje v analýze SWOT, tato analýza hodnotí silné, slabé stránky, příležitosti, ohrožení a konkurenční výhody dané společností (Žůrková, 2007).

Vysvětlení zkratky SWOT:

S	strengths	silné stránky
W	weaknesses	slabé stránky
O	opportunities	příležitost
T	threats	hrozby (Žůrková, 2007)

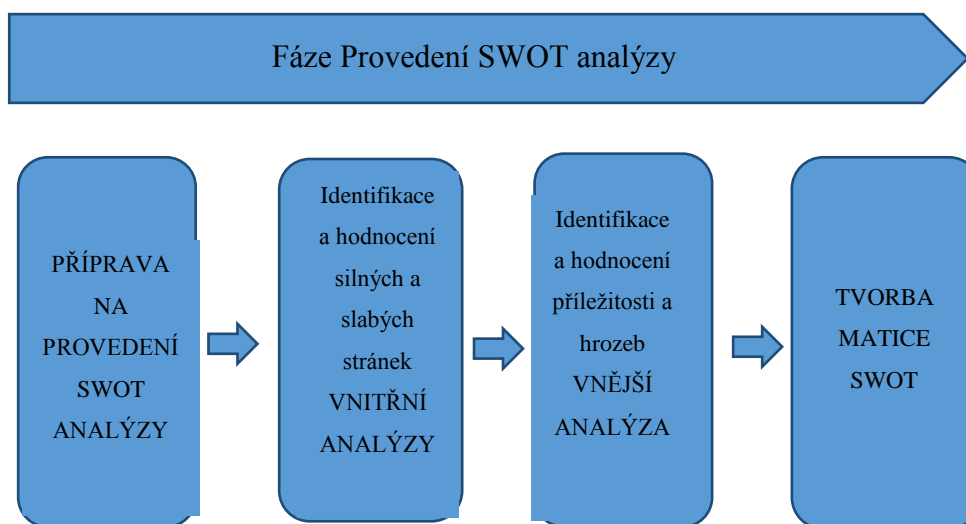
SWOT analýza se bere za proces kontroly analýzy, vyhodnocování pozice společnosti a jedná se o klíč k úspěchu na úrovni operativního a strategického plánování, pokud je pohled manažera otevřený a realistický (Žůrková, 2007).

Data pro vytvoření analýzy SWOT jsou čerpány z dílčích analýz, porovnáním s konkurenty, nebo za pomoci interview a dalších technik. Aby byla SWOT analýza provedena v nejlepší kvalitě, musí splňovat určité zásady, kterými jsou (Hanzelková, 2017):

- SWOT analýzu zpracovávat za určitým účelem a její využitelnost v jiném problému je dobré nevyužívat, proto je vhodné tuto analýzu zpracovat znovu za účelem vyřešení nového problému (Hanzelková, 2017).
- Analýza by se měla zaměřit na podstatná fakta. Příliš mnoho aspektů využitých v této analýze se bere spíše za škodu než za užitek. Je tedy vhodné zaměřit se na podstatná fakta (Hanzelková, 2017).
- Jestliže je SWOT analýza součástí strategické analýzy měla by se tedy zaměřit na strategická fakta, protože dlouhodobé problémy nejsou strategickou slabinou SWOT analýzy a proto není vhodné tyto problémy řešit v ní (Hanzelková, 2017).
- Analýza SWOT se bere za objektivní, proto není vhodné zde řešit pouze subjektivní názory. Je tedy vhodné objektivně odrazet vlastnosti objektu analýzy a případně prostředí, ve kterém se společnost nachází. Pro dosažení této zásady se často využívá toho, že se první návrh SWOTky dá k posouzení jinému

expertovy a jeho názory se zohlední při zpracování konečné verze (Hanzelková, 2017).

- Při zpracování této analýzy se bere za vhodné, pokud jsou tady využity identifikátory, které odkazují na dílčí analýzy, aby bylo jasné, jak se k tomuto závěru došlo (Hanzelková, 2017).



Obrázek 3: Fáze provedení SWOT analýzy (Zdroj: Grasseová, 2010)

1.3 Finanční analýza

„Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech,“ (Růčková, 2015).

Na základě finanční analýzy se dá hodnotit firemní minulost, současnost a předpovídat budoucnost finanční situace (Růčková, 2015).

Data z účetních výkazů jako je rozvaha, výkaz zisku a ztrát a přehled o peněžních tocích nejsou pro rozhodování manažerů dostatečná, protože tyto data nemají souhrnné údaje a dostatečnou vypovídací schopnost. Proto se využívá finanční analýza, která poměruje získané údaje mezi sebou a rozšiřuje tak jejich vypovídací schopnost. Hlavním přínosem je považováno porovnání jednotlivých ukazatelů v čase a v prostoru (Kislingerová, 2007).

1.3.1 Zdroje informací

Základními informačními zdroji jsou:

- účetní závěrka podniku
 - rozvaha
 - výkaz zisku a ztrát
 - výkaz cash flow
- informace
 - o vlastnících
 - o produktech
 - o technologiích
 - o dodavatelích a odběratelích
 - o struktuře a počtu zaměstnanců
- doplňující informace o situacích na trzích
 - finančních
 - produktů
 - materiálu
 - práce
- informace statistického charakteru (Scholleová, 2017)

Informace pro finanční analýzu se dají najít nejen v účetních výkazech, ale také ve výročních zprávách. Řada informací se dá dozvědět i od vedení společnosti, různých vedoucích pracovníků (Knápková, 2017).

Rozvaha

Za základní účetní výkaz je považována rozvaha. Ostatní výkazy vznikly až, když byla potřeba sledovat určité ekonomické charakteristiky detailněji. V rozvaze je zachycovaný stav majetku na jedné straně a zdroje jeho financování na straně druhé, výkaz je vždy sestaven k určitému časovému okamžiku (Dluhošová, 2010).

Výkaz zisku a ztrát

Tento výkaz zachycuje pohyb nákladů a výnosů za určité období. Je sestavován v pravidelných ročních či kratších intervalech. Pomocí tohoto výkazu se dá zjistit,

jak jednotlivé položky ovlivnily výsledek hospodaření. Na základě dat získaných z výkazu se dá hodnotit firemní ziskovost (Růčková, 2015).

Výkaz Cash Flow

Výkaz Cash Flow neboli výkaz peněžních toků se snaží objasnit faktory, které ovlivňují výdej, příjem hotovosti a zjistit stav peněžních prostředků k určitému okamžiku. Jedná se o tokovou veličinu, která udává rozdíl mezi přítokem a odtokem peněžních prostředků (Dluhošová, 2010).

1.3.2 Uživatelé finanční analýzy

Informace týkající se podniku, zajímají nejen manažery, ale i další subjekty, které jsou v určitém kontaktu s podnikem (Kislingerová, 2007).

Jedná se zejména o uživatele:

- **Investoři** – chtějí zjistit, jak podnik hospodaří se zdroji, které byly poskytnuty danému podniku. Dále investory zajímají informace ohledně podniku, aby věděli, jaké riziko a výnosy jsou spojeny s vloženým kapitálem (Kislingerová, 2007).
- **Banky a jiní věřitelé** – ty zajímá především likvidita a schopnost splácet své závazky (Knápková, 2013). Na základě těchto informací se věřitel rozhodne, zda poskytne úvěr nebo nikoli (Kislingerová, 2007).
- **Stát a jeho orgány** – zajímá, zda je podnik schopen vytvářet zisk a odvádět daně do státního rozpočtu (Knápková, 2013).
- **Obchodní partneři** – ty zajímá především solventnost, likvidita a zadluženost (Kislingerová, 2007).
- **Manažeři, konkurence** – manažeři na základě výsledků finanční analýzy řídí společnost (Kislingerová, 2007).
- **Zaměstnanci** – ti mají především zájem na prosperitě, finanční a hospodářské stabilitě podniku. Chtějí mít jistotu zaměstnání a vyplácení mezd (Kislingerová, 2007).

1.3.3 Absolutní ukazatele

Pro analýzu absolutních ukazatelů se využívají přímo hodnoty z účetních výkazů. Tato analýza se převážně využívá k analýze vývojových trendů jednotlivých položek účetních výkazů (Hrdý, 2016).

Horizontální analýza

Za pomoci této analýzy se sledují změny absolutních hodnot vykazované v čase. Informace pro zpracování této analýzy vychází nejčastěji z účetních výkazů, případně z výročních zpráv dané společnosti (Sedláček, 2011).

Čím je sledované období delší, tím je výsledek přesnější. Dále je nutné si uvědomit prostředí, ve kterém se podnik nachází a brát tuto informaci v potaz, při hodnocení výsledků této analýzy (Růčková, 2015).

$$\text{změna v \%} = \frac{\text{běžné období} - \text{předchozí období}}{\text{předchozí období}} \times 100$$

Vzorec 5: Výpočet horizontální analýzy (Zdroj: Sedláček, 2011)

Vertikální analýza

Položky účetních výkazů vůči základní veličině sleduje analýza proporcionálně. Vertikální analýza se snaží zjistit podíl jednotlivých majetkových položek na celkových aktivech. Dále se snaží zjistit podíl jednotlivých zdrojů financování na celkových pasivech. Posledním úkolem je zjistit podíl jednotlivých položek výsledovky na tržbách (Scholleová, 2017).

Je doporučeno vertikální a horizontální analýzu doplnit o zlaté bilanční pravidlo. Pravidlo porovnává dlouhodobý majetek a dlouhodobé zdroje. Tyto dvě hodnoty by měly být vyrovnané (Scholleová, 2017)

1.3.4 Rozdílové ukazatele

Čistý pracovní kapitál představuje část oběžných aktiv, kterou financují dlouhodobé zdroje a nezáleží na tom, jestli jde o zdroje vlastní nebo cizí. Pracovní kapitál představuje „finanční polštář“, tento polštář umožňuje podniku pokračovat v podnikání,

i když ho zastihla nepříznivá situace, která vyžaduje výdej peněžních prostředků. Hodnota čistého pracovního kapitálu by měla být kladná., ale musí být v optimální velikosti, protože dlouhodobý kapitál je dražší než krátkodobý. Vysoká hodnota pracovního kapitálu snižuje navenek kreditní riziko firmy, ale tím dochází ke snížení i výnosnosti kapitálu (Fotr, 2012).

$$\text{Pracovní kapitál} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobý cizí kapitál}$$

Vzorec 6: Pracovní kapitál (Zdroj: Mařík, 2011)

Vzorec číslo 6 se někdy označuje jako čistý pracovní kapitál přístup manažerů společnosti. Čistý pracovní kapitál se dá vypočítat i z jiného přístupu a to z pozice vlastníka, tento výpočet je znázorněn níže.

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{Vlastní kapitál} + \text{Cizí dlouhodobý kapitál} - \text{Stálá aktiva}$$

Vzorec 7: Čistý pracovní kapitál z pozice vlastníka (Zdroj: Fotr, 2012)

1.3.5 Analýza poměrových ukazatelů

Tyto ukazatele dokážou pokrýt veškeré složky výkonnosti podniku. To jaké ukazatele se počítají a jak na sebe tyto ukazatele navazují, se liší s ohledem na cíl analýzy a na okruh uživatelů, pro které se analýza zpracovává (Kislingerová, 2010).

Aby bylo možné analyzovat vzájemné vztahy mezi ukazateli, tak se musí dát jednotlivé absolutní hodnoty do vzájemných poměrů. Obvykle se pro potřeby finanční analýzy ukazatele dávají do skupin ty, které jsou schopny měřit určitou stránku finančního zdraví (Scholleová, 2017).

Ukazatele rentability

Jedná se o schopnost podniku vytvářet nové efekty, dosahovat zisku za použití investovaného kapitálu. Tímto ukazatelem se porovnává výsledek efektu dosaženého podnikatelskou činností ke zvolené základně. Pro podnik je dobré, aby hodnota rentability vycházela vyšší, protože, čím vyšší hodnota, tím lépe podnik hospodaří se svým majetkem a kapitálem. Každý z ukazatelů rentability poměří ukazatel, který je stavovou veličinou a tokovou veličinou (Scholleová, 2017).

- **Rentabilita aktiv = ROA** – tento ukazatel zjišťuje, jak podnik hospodaří s aktivy, jednotlivými složkami aktiv a jak má takové hospodaření vliv na výnosnost a likviditu (Mařík, 2011).

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{Aktiva}}$$

Vzorec 8: Rentabilita aktiv (Zdroj: Scholleová, 2017)

Vysvětlivky:

EBIT = zisk před zdaněním a úroky (Scholleová, 2017)

- **Rentabilita vlastního kapitálu = ROE** – jedná se o efektivnost reprodukce kapitálu vloženého vlastníky do podniku. Pomocí ukazatele se dá zjistit, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu vlastníky společnosti (Scholleová, 2017).

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Vzorec 9: Rentabilita vlastního kapitálu (Zdroj: Scholleová, 2017)

- **Rentabilita tržeb = ROS** – za pomocí ukazatele se dá zjistit, kolik korun zisku podnik vytvoří z jedné koruny tržeb. Pokud z hodnoty vychází, že se ukazatel nevyvíjí dobře, dá se předpokládat, že i ostatní ukazatele na tom nebudou dobře (Scholleová, 2017).

$$ROS = \frac{EBIT}{(\text{tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb} + \text{tržby z prodeje zboží})}$$

Vzorec 10: Rentabilita tržeb (Zdroj: Scholleová, 2017)

Ukazatele likvidity

Míru obtížnosti a rychlost přeměny majetku na peněžní prostředky to vyjadřuje **likvidnost**. Za nejlikvidnější položku majetku se považuje krátkodobý finanční majetek (Režňáková, 2010).

Schopnost přeměnit aktiva na peněžní prostředky a těmito prostředky krýt své závazky se označuje jako **likvidita**. Tato schopnost se měří několika ukazateli (Režňáková, 2010):

- **Běžná likvidita** – tato hodnota udává, kolikrát jsou pokryty krátkodobé závazky společností oběžnými aktivy (Fotr, 2012).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 11: Běžná likvidita (Zdroj: Rousek, 2017)

- **Pohotová likvidita** – jedná se o zpřísněnou likviditu běžnou, kdy se od oběžných aktiv odčítá nejméně likvidní část. Za tuto část se považují zásoby, které se nejhůř přeměňují na finanční prostředky (Scholleová, 2017).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 12: Pohotová likvidita (Zdroj: Rousek, 2017)

- **Okamžitá likvidita** – jedná se o schopnost hradit své splatné závazky (Fotr, 2012).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 13: Okamžitá likvidita (Zdroj: Rousek, 2017)

1.3.6 Ukazatele aktivity

Tyto ukazatelé měří schopnost firmy využívat investované peněžní prostředky a vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv. Jedná se o ukazatele, které udávají počet obrátek jednotlivých složek zdrojů nebo aktiv nebo dobu obratu. Pomocí těchto ukazatelů se dá odpovědět na otázku, jak společnost hospodaří s aktivy a s jejich složkami a jaký to má vliv na výnosnost a likviditu (Růčková, 2015).

- **Obrat aktiv** – vyjadřuje, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok. Doporučená hodnota je 1 (Scholleová, 2017).

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}}$$

Vzorec 14: Obrat aktiv (Zdroj: Scholleová, 2017)

- **Obrat zásob** – ukazatel, který udává, kolikrát za rok se přemění zásoby v ostatní položky oběžného majetku až po přeměnu na finanční prostředky, kterými se uhradí opětovný nákup zásob (Scholleová, 2017).

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}}$$

Vzorec 15: Obrat zásob (Zdroj: Scholleová, 2017)

- **Doba obratu zásob** – z ukazatele se dá vyčíst počet dnů, kdy jsou zásoby v podniku vázány až do fáze jejich spotřeby nebo do fáze prodeje těchto zásob (Scholleová, 2017).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{(\text{Tržby}/360)}$$

Vzorec 16: Doba obratu zásob (Zdroj: Scholleová, 2017)

- **Doba splatnosti pohledávek** – Vyjadřuje, kolik dnů musí společnost čekat na zaplacení jejich prodaných výrobků a služeb. Společnost poskytuje při prodání svých výrobků nebo služeb úvěr svým odběratelům (Scholleová, 2017).

$$\text{Doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{(\text{Tržby}/360)}$$

Vzorec 17: Doba splatnosti pohledávek (Zdroj: Scholleová, 2017)

- **Doba splatnosti krátkodobých závazků** – vyjadřuje počet dnů, po který společnost od svých dodavatelů využívá bezplatný úvěr (Scholleová, 2017).

$$\text{Doba splatnosti krátkodobých závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{(\text{Tržby}/360)}$$

Vzorec 18: Doba splatnosti krátkodobých závazků (Zdroj: Scholleová, 2017)

1.3.7 Ukazatele zadluženosti

Zadluženost je pojem, který vyjadřuje skutečnost, že je podnik financovaný cizími zdroji. To že podnik využívá cizí zdroje, ovlivňuje jak výnosnost kapitálu akcionářů, tak riziko podnikání. V dnešní době se těžko hledá velká společnost, která by byla financována pouze zdroji vlastními nebo naopak pouze zdroji cizími. Kdyby podnik

financoval svá aktiva pouze zdroji vlastními, docházelo by ke snížení celkové výnosnosti vloženého kapitálu. Ale na druhou stranu není možné, ani aby společnost byla financována pouze zdroji cizími. Není to možné ani z právního hlediska, protože zákony ukládají povinnost vložení vlastního kapitálu do podniku před zahájením podnikání. To že společnosti hojně využívají financování cizími zdroji je způsobeno tím, že cizí zdroje jsou levnější oproti financování vlastními zdroji, je to způsobeno daňovým štítem (Kislingerová, 2010).

- **Celková zadluženost** – pokud společnost do svého podnikání zapojí cizí kapitál, může tím snížit náklady za použití tohoto kapitálu v podniku, které jsou vyjádřeny pomocí WACC (vážený průměr nákladů kapitálu). Někdy je vhodné použít ve výpočtu jen dlouhodobé cizí zdroje a vyjádřit tak dlouhodobou zadluženost (Scholleová, 2017).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Celkové dluhy}}{\text{Celková aktiva}}$$

Vzorec 19: Celková zadluženost (Zdroj: Scholleová, 2017)

- **Dlouhodobé krytí stálých aktiv** - tento ukazatel hodnotí pokrytí stálých aktiv dlouhodobým kapitálem. Pokud je hodnota vyšší než 1 dochází k překapitalizaci, to znamená, že má podnik vyšší stabilitu, ale její celková efektivnost se snižuje (Sedláček, 2011).

$$\text{Dl. krytí stálých aktiv} = \frac{\text{vl. kapitál} + \text{dl. cizí kapitál}}{\text{stálá aktiva}}$$

Vzorec 20: Dlouhodobé krytí stálých aktiv (Zdroj: Sedláček, 2011)

- **Koeficient zadluženosti** - ukazatel roste s tím, jak roste procento dluhu ve finanční struktuře podniku. Koeficient může růst až do nekonečna a tím se liší od ukazatele celkové zadluženosti (Sedláček, 2011).

$$\text{Koeficient zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Vzorec 21: Koeficient zadluženosti (Zdroj: Sedláček, 2011)

- **Ukazatele úrokového krytí** – tento ukazatel se dá vyjádřit jako poměr zisku před úroky a zdaněním k nákladovým úrokům. Ze vzorce vyplývá, kolikrát je

podnik schopen krýt úroky z cizího kapitálu potom, co se uhradí všechny náklady související s produktivní činností podniku (Scholleová, 2017).

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}}$$

Vzorec 22: Úrokové krytí (Zdroj: Scholleová, 2017)

1.3.8 Analýza soustavy ukazatelů

Některé ukazatele finanční analýzy vypovídají o podniku pozitivně a jiné negativně. Byly vytvořeny modely, které dosáhnou jednoho čísla, tedy souhrnného indexu, který vypoví o tom, jak na tom daný podnik je (Scholleová, 2017).

Jedná se tedy o následující indikátory:

- **Bankrotní indikátory** – pomocí tohoto modelu se dá zjistit, zda je podnik v brzké budoucnosti ohrožen bankrotem. Každý podnik, který je ohrožen bankrotem, vykazuje po nějakou dobu před touto situací určité symptomy, které jsou pro bankrot typické. Za základní příznaky této situace jsou považovány problémy s běžnou likviditou, s hodnotou čistého pracovního kapitálu a s rentabilitou vloženého kapitálu (Růčková, 2015).
- **Bonitní indikátory** – tyto modely si kladou za cíl stanovit, jestli patří podnik mezi dobré nebo špatné podniky na základě finančního zdraví. U těchto modelů musí dojít ke srovnání hodnoty s hodnotou jiných podniků (Růčková, 2015).

Mezi těmito modely nejde vymezit přesnou hranici, protože cílem je přiřadit společnosti jedinou číselnou charakteristiku a na základě této hodnoty posoudit finanční zdraví společnosti. Rozdílem mezi těmito modely tedy je, účel jejich vytvoření (Růčková, 2015).

Altmanova analýza

Tato analýza je založena na poměrových ukazatelích a má dojít k závěru, jestli podnik spěje k bankrotu či nikoli (Vochozka, 2011).

Tato analýza vychází z propočtu globálních indexů. Stanovuje se pomocí součtu pěti běžných poměrových ukazatelů, ke kterým je přiřazena různá váha (Růčková, 2015).

$$Z=0,717X_1+0,847X_2+3,107X_3+0,42X_4+0,998X_5$$

Vzorec 23: Almanův model (Zdroj: Scholleová, 2017)

kde	X_1	čistý pracovní kapitál/aktiva
	X_2	nerozdělený zisk minulých let/ aktiva
	X_3	EBIT (zisk před úroky a zdaněním)/aktiva celkem
	X_4	vlastní kapitál/cizí zdroje
	X_5	tržby/aktiva (Scholleová, 2017)

Interpretace výsledků:

- hodnota nižší než 1,2 pásmo bankrotu
- hodnota od 1,2 do 2,9 pásmo šedé zóny
- hodnota nad 2,9 pásmo prosperity (Růčková, 2015)

Index IN05

Indexy IN jsou odvozené na základě matematicko-statistických metod. Některé modely IN jsou bonitní, jiné naopak bankrotní. Index IN 05 vychází z indexu IN01, kdy se pouze změnila hranice pro zařazení podniku. Tento model je vytvořen s ohledem na české podmínky (Vochozka, 2011, Kislíngrová, 2010).

$$IN\ 05=0,13X_1+0,04X_2+3,97X_3+0,21X_4+0,09X_5$$

Vzorec 24: Výpočet indexu IN 05 (Zdroj: Fotr, 2012)

kde	X_1	celková aktiva/celkové cizí zdroje
	X_2	zisk před zdaněním a úroky/nákladové úroky
	X_3	zisk před úroky a zdaněním/aktiva celkem
	X_4	tržby/celková aktiva
	X_5	oběžná aktiva/(krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry a finanční výpomoci), (Fotr, 2012).

Interpretace výsledku:

$IN\ 05 < 0,9$ podnik spěje k bankrotu,

$0,9 < IN\ 05 < 1,6$ pásmo šedé zóny,

$IN\ 05 > 1,6$ podnik tvoří hodnotu, (Scholleová, 2017).

2 STRATEGICKÁ A FINANČNÍ ANALÝZA

V této kapitole se představuje společnost, na které je provedena strategická analýza a následně finanční analýza. Ve strategické analýze se dá zjistit, v jakém okolí se společnost nachází a jaké faktory jí ovlivňují. Výsledkem finanční analýzy je zhodnocení finančního zdraví společnosti.

2.1 Představení společnosti

V této části bude stručně představená společnost, která byla vybrána pro zpracování diplomové práce. Budou tu sepsány základní informace, které je dobré znát pro kvalitnější zpracování analýzy a vyhodnocení jednotlivých ukazatelů.



Název společnosti:	LESCUS Cetkovice, s. r. o.
Datum vzniku:	13. 12. 1994
Sídlo:	Velká Strana 43, 679 38 Cetkovice
Jednatel:	Martin Rozmánek
Základní kapitál:	6 100 000Kč
Předmět podnikání:	<ul style="list-style-type: none">- silniční motorová doprava – nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona- opravy silničních vozidel
Předmět činnosti:	zemědělská výroba (Justice.cz, 2020)

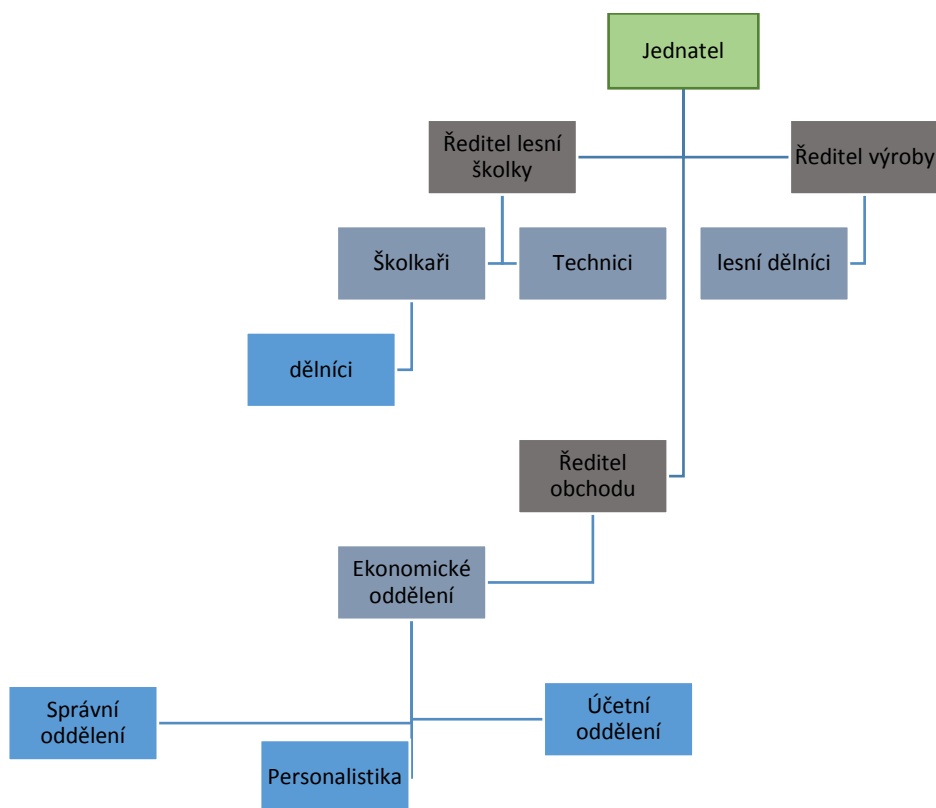
LESCUS Cetkovice je rodinnou společností, která poskytuje služby nejen vlastníkům, ale i nájemcům lesa. Cíl společnosti je, aby les přinášel nejen užitek, ale i finanční výnos vlastníkům a nájemcům. Společnost poskytuje služby v oblasti lesnictví od zalesnění až po těžbu a prodej dřeva. Strategií je snaha vyprodukovat kvalitní sadební materiál včetně jeho výsadby. Dlouhodobým cílem je dostat se do TOP 3 evropských školek.

Předmět podnikání společnosti od roku 1994 se mnohokrát změnil, na počátku to bylo lesnictví potom zemědělství a nyní se společnost zabývá zemědělskou výrobou.

Průměrný počet zaměstnanců je 82. Čistý obrát společnosti z účetního výkazu je 435 061 tisíc Kč za rok 2019. Aktiva celkem za rok 2019 jsou 432 709tis. Kč. Proto je společnost brána za střední účetní jednotku.

2.1.1 Organizační struktura

V čele stojí jediný jednatel. Pod sebou má tři ředitele, jedním z nich je ředitel lesní školky, který velí školkařům a technikům. Tito podřízení mají dohled na dělníky v lesní školce. Dalším ředitelem je ředitel výroby, který velí lesním dělníkům. Posledním ředitelem je ředitel obchodu, který se stará o ekonomické oddělení, kde jsou další tři oddělení a to: správní oddělení, personalistika, účetní oddělení.

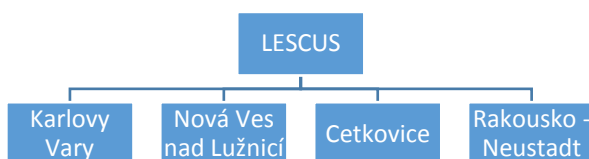


Obrázek 4: Organizační struktura (Zdroj: Vlastní zpracování)

2.1.2 Hlavní trhy a zákazníci

Společnost prodává sadební materiál nejen velkým podnikům, jako jsou Lesy ČR, ale i drobným odběratelům, kteří objednávají v menších objemech.

Společnost má své pobočky po celé České republice, tudíž dokáže pokrýt větší poptávku po sadebním materiálu. Společnost má i dceřinku v Rakousku.



Obrázek 5: Pobočky společnosti (Zdroj: Vlastní zpracováno)

Zákazníkem je ve velké většině stát, společnost tak musí vyhrát výběrové řízení, aby mohla zalesňovat určitou oblast. Mezi tyto zákazníky patří už zmiňované Lesy ČR, Vojenské lesy a statky, s. p. Arcibiskupské lesy.

2.2 Strategická analýza

K hodnocení okolí, ve kterém se společnost nachází, se využívá strategická analýza. Na základě této analýzy jsou zjištěny hrozby a příležitosti konkurenčního prostředí. V této části je provedena tato analýza za pomoci Pestle, 7S McKinsey, Porterovy analýzy.

2.2.1 PESTLE

Pomocí pěti faktorů je provedena analýza vnějšího prostředí, ve kterém se společnost nachází. Ukazatel zkoumá, jak jednotlivé faktory mají vliv na společnost, jaké faktory jsou pro společnost nejdůležitější, a proto se jimi musí společnost více zabývat.

Politické faktory

Politická situace v zemi, kde společnost podniká, hraje velkou roli. Tyto faktory ovlivňují celý chod společnosti. Politici vydávají zákony, kterými se musí každá společnost řídit.

V roce 2019 proběhly volby do Evropského parlamentu, kdy celkově zvítězila strana ANO. Tato strana zvítězila i v Jihomoravském kraji, kde sledovaná společnost sídlí. V roce 2020 proběhly krajské volby, kdy v Jihomoravském kraji zvítězilo ANO, ale strany KDU-ČSL, Piráti a ODS vytvořili koalici a hejtmanem se tedy stal člen strany KDU-ČSL Jan Grolich.

Další, kdo ovlivňuje politické prostředí je hlava státu, tedy prezident České republiky. V roce 2018 proběhla volba prezidenta, kde se do druhého kola probojoval Jiří Drahoš (nestraníček) a Miloš Zeman (SPO). Zvítězil Miloš Zeman a je tak prezidentem České republiky od roku 2013.

Nyní nejsou obyvatelé České republiky spokojeni s vládou, kvůli neustálým opatřením, které jsou vydávány proti zamezení šíření koronaviru Covid 19. Vláda neustále mění pravidla a zákazy, lidé jsou už tím znechuceni a v těchto pravidlech už se někdy ani nevyznají. I tato situace ovlivňuje chod společnosti. Společnost tak musí neustále sledovat nová nařízení, aby se těmto pravidlům podřídila. Nejvíce ji to ovlivňuje v cestování do Rakouska, kde má společnost svoji pobočku.

Ekonomické faktory

Kvůli opatřením v rámci zamezení šíření koronaviru Covid 19, byl hluboký propad světové ekonomiky v roce 2020. V dalším roce tedy 2021, by mělo dojít k oživení globální ekonomické aktivity, ale nepředpokládá se, že by každá země dokázala vykompenzovat propad z roku 2020. Existuje obava, že tu nadále pandemie bude, s ní přijdou další ekonomická omezení, zpoždění procesu vakcinace obyvatelstva, dlouhodobé dopady na potenciální produkt. Z toho vyplývá, že je tu i velká obava z finanční nestability (Makroekonomická predikce - leden 2021).

Pro společnost je důležité sledovat vývoj makroekonomických ukazatelů, kterými jsou inflace, vývoj HDP, nezaměstnanost a protože společnost má pobočku i v Rakousku je pro ni důležité sledovat i vývoj měnového kurzu.

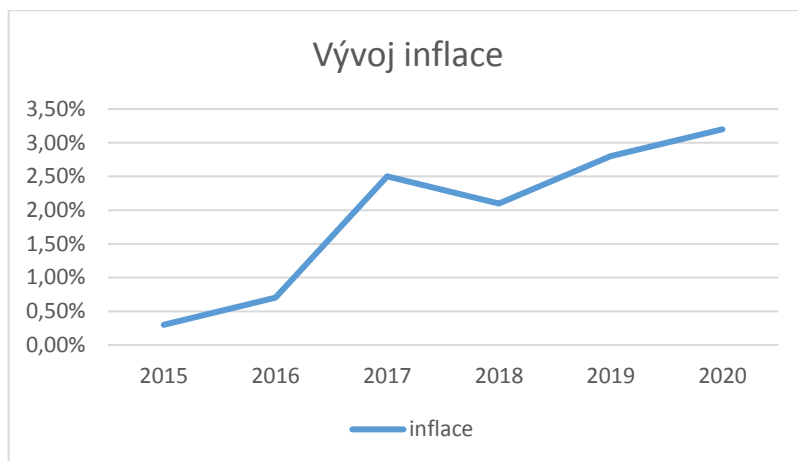
- **Míra inflace**

Důležitým makroekonomickým ukazatelem je míra inflace, tato hodnota udává všeobecný růst cenové hladiny v čase (míra znehodnocování měny za vymezený časový úsek). Průměrná roční míra inflace v únoru 2020 byla 3%, to je o 0,1 procentního bodu víc, než tomu bylo v předchozím měsíci. Naopak v roce 2019 byla průměrná roční míra inflace v České republice na hodnotě 2,8% , což je o 0,4% méně než v roce 2020. Je zřejmé, že inflace neustále roste, pouze v roce 2018 došlo k poklesu. Pokles byl zapříčiněn poklesem cen v oblasti kultury, rekreace a ceny za dopravu (Inflace - druhy, definice, tabulky, 2021).

Vývoj inflace je zaznamenán i v následující tabulce.

Tabulka 1: Vývoj inflace v ČR (Zdroj: Inflace - druhy, definice, tabulky, 2021)

Rok	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Inflace	0,3%	0,7%	2,5%	2,1%	2,8%	3,2%



Graf 1: Vývoj inflace 2015-2020 (Zdroj: Inflace - druhy, definice, tabulky, 2021)

Pro lepší představu byl zpracován i graf vývoje inflace od roku 2015 do roku 2020.

- **Hrubý domácí produkt**

Tento ukazatel měří výkonnost ekonomiky. Vyjadřuje hodnotu služeb a zboží, která byla vytvořena za určité období, ale také tuto hodnotu ekonomika zrealizovala, a tím ji převedla na finanční prostředky (Hodnocení výkonnosti ekonomiky České republiky v širším kontextu, 2021).

Tabulka 2: Vývoj HDP České republiky 2015 -2020 (Zdroj: Hodnocení výkonnosti ekonomiky České republiky v širším kontextu, 2021)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Nominální HDP (v mld. Kč)	4 625	4 797	5 111	5 410	5 749	5 613	5 874
Reálné HDP (růst v %, s.c.)	5,4%	2,5%	5,2%	3,2%	2,3%	-6,1%	3,1%
Deflátor HDP (růst v %)	1,0%	1,1%	1,3%	2,6%	3,9%	4,0%	1,5%

Z tabulky jde vyčíst, že od roku 2015 do roku 2019 nominální hodnota hrubého domácího produktu rostla. V roce 2020, kdy přišla do České republiky pandemie Covid 19, hodnota poklesla. Tento rok je významný i pro hodnotu reálného hrubého domácího produktu, tady je hodnota v záporu -6,1% . Deflátor HDP je v roce 2020 na hodnotě

4,0% . Jediný deflátor HDP má rovnoměrný růst. Předpokladem je, že v roce 2021 nominální hodnota HDP vzroste na hodnotu 5 874mld. Kč a deflátor HDP poroste o 1,5%.

- **Míra nezaměstnanosti**

Hlavní sídlo společnosti LESCUS Cetkovice se nachází v Jihomoravském kraji, kde je nezaměstnanost třetí nejvyšší. V roce 2019 se meziročně snížila na hodnotu 3,5%. Následující tabulka udává nezaměstnanost v kraji za období 2015-2020.

Tabulka 3: Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji ve srovnání s Českou republikou (Zdroj: (Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji - prosinec 2020, Český statistický úřad, 2021)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Jihomoravský kraj	7,01	6,11	4,6	3,86	3,48	4,14
Česká republika	6,24	5,19	3,77	3,07	2,87	3,7

Jihomoravský kraj má rok od roku nižší nezaměstnanost, k největšímu poklesu došlo v roce 2017, kde nezaměstnanost klesla o 1,51%. K nárůstu nezaměstnanosti došlo v roce 2020, kdy se s tímto nárůstem dalo počítat kvůli již zmíněné pandemii. Do budoucna se dá přepokládat, že tento nárůst se může ještě zvýšit.

- **Vývoj kurzu**

Společnost LESCUS Cetkovice má dceřinou společnost v Rakousku, proto ji zajímá vývoj kurzu CZK/EUR.

Tabulka 4 Vývoj kurzu CZK/EUR 2015- 2021 (Zdroj: (Makroekonomická predikce - leden 2021)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
CZK/EUR	27,3	27,0	26,3	25,6	25,7	26,4	26,1

Z tabulky jde vyčíst, že česká koruna v roce 2017 posílila, kvůli zrušeným intervencím ze strany České národní banky. Posilování české měny docházelo i v roce 2018, kdy byl kurz 25,6 to je oproti roku 2015 o 1,7Kč méně. Od roku 2019 docházelo k oslabení

měny. K největšímu oslabení však došlo v roce 2020, kdy se kurz pohyboval na 26,4CZK/EUR. V roce 2021 se předpokládá, že česká koruna, sice ne o moc, ale opět posílí.

Sociální faktory

Společnost je ovlivňována i sociálními faktory, jakými jsou počet obyvatel v oblasti působení, dalším faktorem jsou průměrné hrubé mzdy v dané oblasti.

- **Počet obyvatel**

V obci Cetkovice, kde má společnost své sídlo žije přibližně 740 obyvatel. Tato obec se nachází na území Jihomoravského kraje, kde je obyvatel 1 195 226 k datu 30. 09. 2020. Tato hodnota ukazuje, že v Jihomoravském kraji je více obyvatel o 3 237, než tomu bylo na začátku roku 2020 (Český statistický úřad, 2021).

- **Průměrná měsíční mzda**

V Jihomoravském kraji vzrostla v období 1. – 3. čtvrtletí 2020 průměrná mzda o 4,5% . Zaměstnanci tedy průměrně pobírají 33 513 Kč. Jihomoravský kraj v mezikrajském srovnání se řadí mezi první tři kraje, které mají nejvyšší hrubé mzdy v České republice (Český statistický úřad, 2021).

Technické faktory

Pro společnost je důležité, aby držela krok se svými konkurenty. V dnešní době, kdy došlo k vykácení lesů kvůli kůrovci, se každá lesní školka snaží vyprodukovat, co nejvíce sadebního materiálu, aby uspokojila, co nejvyšší poptávku. Takové pěstování sadebního materiálu není otázka týdne. Každý sadební materiál musí vyrůst do určité výšky a kmen musí mít určitý průměr, aby se sazenice brala za kvalitní a mohla se prodat.

Společnost tedy začala využívat švédskou technologii od společnosti BCC. Tato technologie pěstuje sadební materiál na takzvaném vzduchovém polštáři a zrychlí tak významně rychlost pěstování. Dále společnost začala využívat novou třídící linku, která opticky dokáže změřit sadební materiál, zda splňuje normy a buď tento stromek dá do balíku na prodej, nebo ho vrátí do sadbovače na dopěstování. Díky těmto využívaným technologiím se společnost řadí mezi nejmodernější lesní školky v České republice.

Legislativní faktory

Společnost sídlí na území České republiky, ale má i dceřinou společnost v Rakousku, tak se musí řídit nejen zákony platnými na území České republiky, ale také rakouskými zákony.

Základními zákony, kterým se musí řídit společnost je Zákon o účetnictví č.563/1991 Sb., Vyhláškou Ministerstva financí České republiky č. 500/2002 Sb., Občanským zákoníkem 89/2012 Sb., Zákoníkem o obchodních korporacích 90/2012 Sb., Zákoníkem práce č. 262/2006 Sb., Zákonem o daních z příjmů 586/1992 Sb., a dalšími důležitými zákony.

Dále se řídí zákony, které jsou specifické pro tento druh podnikání a to jsou zákony 149/2003 Sb. jde o zákon o uvádění do oběhu reprodukčního materiálu lesních dřevin lesnických významných druhů a umělých kříženců, určeného k obnově lesa a k zalesňování, a o změně některých souvisejících zákonů. Společnost využívá i různé chemické postřiky a proto se musí řídit i Chemickým zákonem č. 350/2011 Sb.

Byl schválen daňový balíček pro rok 2021, který přinesl řadu změn. Byla zrušena superhrubá mzda. Se mzdami souvisí i navýšení slevy na poplatníka a to na hodnotu 27 840 Kč. Minimální mzda je 15 200 Kč. Další změnou je zdanění příjmů 15% ze mzdy hrubé a zvýšená sazba je 23%, tato sazba nahrazuje solidární přírážku.

Dále je v daňovém balíčku upravený stravenkový paušál, který je alternativou stravenek, a také je v něm zvýšení hranice pro odpis dlouhodobého hmotného majetku a zrušení odepisování nehmotného majetku (Ministerstvo financí České republiky).

Ekologické faktory

Ekologie je v dnešní době nejvíce omílané téma, na tuto problematiku je kladen důraz. Společnost se tak snaží dodržovat všechny ekologické normy, které jsou po ni požadovány. Nejen, že společnost se snaží třídit odpad, ale také se snaží využívat takové postřiky, které jsou šetrné k životnímu prostředí. Společnost se snaží proškolovat i své zaměstnance, aby dodržovali všechny ekologická pravidla. Dále společnost využívá technologii, která šetří vodu. Byl vybudovaný nový prostor, který má pod sadbovači štěrk a pod kterým se nachází retenční nádrže, které vrací přebytečnou vodu

při zalévání zpátky do rybníka. Tato technologie šetří výrazně vodu, které je v letních měsících opravdu nedostatek.

2.2.2 Analýza 7S Mckinsey

Pomocí 7S Mckinsey analýzy se dají zjistit rozhodující faktory, které mají vliv na společnost. Jednotlivé faktory by měly být sladěny, aby bylo dosaženo cíle společnosti.

Strategie

Společnost se snaží dosáhnout svého cíle za pomoci využívání nových technologií, které společnosti umožní rychlejší produkci a prodej kvalitního sadebního materiálu. Technologii od společnosti BCC zavádí Lescus postupně do všech svých školek po celé republice. Pěstování na vzduchových polštářích je zatím velkou novinou pro Českou republiku. Školkaři se tak nemohou od nikoho v republice učit, ale musí si vystačit s radami ze Švédska, kde je ale trochu jiné podnebí a jiná půda. Je tedy nutné, aby to co funguje ve Švédsku, bylo upraveno na tuzemské podmínky, a pak bylo využíváno i tady. Po zavedení technologie od společnosti BCC bylo vyprodukováno v prvním roce přibližně 1 mil sazenic, hned v dalším roce se vypěstovalo 2,88 mil sazenic. Touto strategií má být dosaženo hlavního cíle společnosti, kterou je být v top trojce školek v Evropě. K tomu, aby byla společnost úspěšná, nestačí pouze jedna technologie. Proto další technologií je třídící linka s optickým scannerem na třídění sazenic.

Struktura

Struktura je ve společnosti jasně definovaná. V čele stojí jednatel společnosti, který je i nejvyšším ředitelem. Dále jsou ve společnosti další tři ředitelé, kterými jsou ředitel výroby, obchodní ředitel a ředitel lesních školek. Společnost má své mzdové, účetní, fakturační oddělení. Ředitel lesních školek má své dva zástupce a podřízenými jsou školkaři, kteří rozdělují práci dělníkům.

Organizační struktura už byla zmíněná v kapitole 2.1.1

Systémy a procesy

Pro správný chod společnosti, je využívána řada softwarů, které jsou potřebné. Účetnictví je vedeno v programu HA-SOFT, tento systém je určený právě pro správu lesního hospodářství. Systém je využíván i největšími lesními závody jako jsou LESY ČR, Vojenské lesy a statky.

Společnost využívá různé programy na ovládání třídící linky nebo na zalévání úložné plochy. Všechny tyto softwary jsou od společností, které tyto technologie dováží. Pouze tyto společnosti umí naprogramovat technologii podle požadavku Lescusu.

Celý proces začíná v lesní školce zasetím. Tato činnost probíhá za pomoci linky, která naplní sadbovače substrátem, do kterého pak zaseje semena. Tyto sadbovače jsou uloženy na manipulační rám, který se přemístí na úložnou plochu. Úložná plocha je vybavena ve spolupráci s firmou AZ Aqua Czech. Na úložné ploše jsou zabudovány nejen zásobníky na vodu, ale jsou tam i retenční nádrže pro přebytečnou vodu, která z úložiště stéká zpět do nádrže. Pro kontrolu obsahu hnojiva ve zbytkové vodě slouží čistírna s izraelskou technologií, která míchá hnojivo do zavlažovacího systému. Čistírna umí snížit obsah živin v tekutině nebo naopak zvýšit.

K rychlejšímu vyzvedávání stromků slouží optická třídící linka, která pomocí speciálních prstů vyjme rostlinu ze sadbovačů a posune je po lince dál. Sadbovače jsou mezitím očištěny v mycí lince. Rostliny jsou dále skenovány a roztríděny podle nastavených parametrů. Linka po kontrole sazenice zabalí a ihned se exportují odběratelům, nebo se umístí do chladicího boxu.

Schopnosti

Díky využívání různorodých technologií, musí mít zaměstnanci, kteří s nimi pracují, znalosti, jak vše funguje, a schopnost ovládat nové stroje. Proto jsou zaměstnanci neustále proškolení nejen školením bezpečnosti práce, ale i školením, které poučí zaměstnance, jak pracovat s technikou nebo s chemickými prvky při péči o sazenice.

Vedení se snaží motivovat své podřízené k lepším výkonům, aby bylo dosaženo ještě lepších výsledků.

Spolupráce

Zaměstnanci jsou pro společnost důležitým prvkem, bez nich by nebylo možné být tam, kde se teď společnost nachází. Protože zaměstnanci na dělnických pozicích pracují převážně manuálně, je potřebné tyto zaměstnance velice motivovat. Motivace těchto zaměstnanců není ve společnosti zatím detailněji propracovaná.

Zaměstnanci jsou převážně z okolních obcí, tím je přispíváno ke zmenšení nezaměstnanosti v obci. Pracovníci jsou vybíráni na základě stanovených kritérií. Vedoucí pracovníci jsou vybíráni na základě zkušeností a znalostí. Zatímco na dělnická místa jsou zaměstnanci vybíráni podle jiných kritérií, především je tu brána v potaz chuť pracovat.

Ve společnosti je zaměstnáno v průměru 82 zaměstnanců, záleží na ročním období. Je důležité, aby byli zaměstnanci dobře motivováni. Nejvíce motivovaní musí být zaměstnanci v dělnických pozicích.

Sdílené hodnoty

Společnost se snaží mít loajální zaměstnance, kteří budou svou práci přispívat ke kvalitě. Vrcholové vedení se snaží se zaměstnanci neustále komunikovat, i když to není úplně jednoduché, když je ve společnosti zaměstnáno tolik lidí a pobočky jsou rozmístěny po České republice. Nicméně ředitel lesní školky se snaží objíždět všechny pobočky minimálně jednou do měsíce, ale většinou je to víckrát. V každé pobočce jsou prodiskutovány problémy, které jsou následně nějakým způsobem vyřešeny.

Společnost spolupracuje s Mendelovou univerzitou, se Střední lesnickou školou v Hranicích. Díky této spolupráci si může společnost vyhlédnout šikovného studenta, kterého později i zaměstná.

Styl vedení

Ve společnosti vládne převážně autoritativní styl řízení. Například v lesní školce předává svou vizi ředitel školkařům, kteří se tuto vizi snaží naplnit za pomoci dělníků. Jednatel se snaží o rozšiřování výroby, proto musí vše fungovat, aby výroba přinášela dostatek finančních zdrojů pro zhodnocení celé výroby.

Pokud s nějakým návrhem přijdou i zaměstnanci z nižších pozic, vedení se nebrání a snaží se tento návrh prodiskutovat a pokusí se ho zavést.

2.2.3 Porterova analýza

Porterova analýza zkoumá konkurenční prostředí, ve kterém se společnost nachází. Analýza pracuje s pěti faktory, které jsou navzájem propojené.

Faktory zhoršující vyjednávací pozici vůči dodavatelům

Společnost dlouhodobě spolupracuje se svými dodavateli, což je její výhodou, protože si společnost vyjednala takové smluvní podmínky, které jsou pro ni výhodné. Společnost přesně ví, co očekávat od svých dodavatelů a nemusí se tak bát zpožděné dodávky nebo třeba nekvalitních semen. Pokud společnost přijímá nového dodavatele, tak se snaží zkontrolovat kvalitu dodávky, protože někteří dodavatelé na vrch pytle dají krásná semena a od půlky pytle dolů nasypou odpad z lesa. Proto společnost dává přednost svým dlouholetým dodavatelům, ale při rozrůstající se produkci musí společnost sáhnout i po nových dodavatelích, a tak si musí společnost dávat opravdu pozor, aby nakoupila kvalitní materiál, který jí přinese užitek.

Někteří dodavatelé společnosti jsou zároveň i odběrateli. Tak by se dalo říct, že i tento dodavatel se bude snažit dodat kvalitní materiál, aby si pak mohl koupit kvalitní sazenici.

Faktory zhoršující vyjednávací pozici vůči zákazníkům

Společnost má největšího odběratele stát. Tento odběratel si tedy diktuje podmínky a společnost tak nemůže moc vyjednávat. Proto, aby se stal stát odběratelem, musí společnost vyhrát zakázku v určité oblasti a tam pak dodává své sazenice. Společnost má tedy za úkol nabídnout takovou cenovou nabídku a takové podmínky, které budou lepší než nabídky od konkurenčních firem. Čím více zakázek je vyhraných, tím lépe pro společnost.

V dnešní době, kdy jsou lesy dost vykáceny, roste poptávka i od odběratelů, kteří mají les pouze k soukromým účelům, u těchto zákazníků si společnost může více stanovovat podmínky oproti státním odběratelům.

Faktory zhoršující hrozbu vstupu nových konkurentů

Společnost se neobává vstupu nových konkurentů, protože počáteční náklady jsou tak vysoké, že tento druh podnikání není tak lákavý. Ale i pokud by noví konkurenti přišli na trh, tak dnešní poptávka po sadebním materiálu je tak vysoká, že jí nejsou schopny uspokojit ani všechny lesní školky v České republice. Společnost tak rozšiřuje výrobu, aniž by se obávala, že by tyto sazenice neprodala.

Dále je důležité si uvědomit, že společnost má své pobočky po celé České republice a jednu dokonce i v Rakousku, tudíž je schopna pokrýt velkou část poptávky a díky švédské technologii by se dalo říct, že bude mít v budoucnu nerychlejší výrobu.

Společnost využívá technologií pěstování na vzduchových polštářích, která nejméně poškozují kořeny sazenice při přemísťování sadebního materiálu. Tím může společnost zaručit, že se bude dařit většině prodaných sazenic. Tato technologie je opravdu finančně náročná a zavádění je také časově náročné, proto se společnost nebojí, že by nějaká jiná lesní školka ji mohla natolik konkurovat, že by to mělo na společnost velký vliv.

Faktory zvyšující hrozbu substitutů

Sazenice nejsou ničím nahraditelné, vždy se budou prodávat stromky. Tudíž v této oblasti společnost nemá žádné obavy. A protože se nedají nahrazovat ani jednotlivé druhy stromů mezi sebou, kvůli tomu, že kde se daří smrku, se nemusí dařit dubu a obráceně, tak ani nehrozí, že by společnost prodávala pouze jediný druh.

Faktory zvyšující rivalitu v odvětví

Poptávka po sadebním materiálu je tak vysoká, že ji nejsou schopny uspokojit všechny společnosti, které pěstují stromky. To je důvod, proč v tomto odvětví nedochází ke konkurenčnímu boji.

Lesních školek v České republice je více než 70 a jenom v Jihomoravském kraji jich je kolem 11.

Největšími konkurenty společnosti LESCUS jsou LESOŠKOLKY, s.r.o.

2.3 Finanční analýza

Cílem kapitoly je zhodnotit finanční zdraví společnosti LESCUS Cetkovice. Finanční analýza je provedena za posledních pět let (2015-2019). Pro zpracování finančního plánu je finanční analýza prvním a nezbytným krokem.

2.3.1 Analýza absolutních ukazatelů

V této části je provedena horizontální a vertikální analýza, která vychází z výkazů z účetnictví. Analýza sleduje relativní změny jednotlivých položek výkazů za dané časové období. Změny se vyjadřují jak v procentech, tak v absolutní hodnotě.

Horizontální analýza aktiv

Provedená analýza hodnotí meziroční změny vybraných položek aktiv za sledované období 2015 až 2019. Hodnoty provedené analýzy jsou vyjádřeny v absolutních hodnotách, ale i v procentech.

Tabulka 5: Horizontální analýza aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů)

	2016-2015		2017-2016		2018-2017		2019-2018	
	v tisících korun	%	v tisících korun	%	v tisících korun	%	v tisících korun	%
Aktiva celkem	54 631	32,11	33 398	14,86	26 500	10,26	148 031	52,00
Stálá aktiva	1 726	2,37	14 549	19,48	7 407	8,30	125 023	129,35
Dl. nehmotný majetek	0	X	0	X	0	X	0	X
Dl. hmotný majetek	1 726	2,47	14 549	20,32	7 940	9,22	114890	122,11
Dl. finanční majetek	0	X	0	X	-533	-17,17	10133	393,97
Oběžná aktiva	55 326	58,55	17 018	11,36	19 271	11,55	12 330	6,62
Zásoby	19 856	27,38	8 354	9,04	4 022	3,99	-12 716	-12,14
Materiál	-435	-36,80	139	18,61	100	11,29	333	33,77
Ned. výroba a polotovary	20 291	28,44	8 215	8,96	3922	3,93	-13049	-12,57
Pohledávky	35 582	163,87	6 966	12,16	13 516	21,03	17 089	21,97
Peněžní prostředky	-112	-44,27	1 698	1 204,3	1 733	94,24	7 957	222,76
Časové rozlišení aktiv	-2 421	-90,57	1 831	726,59	-178	-8,55	10 678	560,52

Za sledované období vykazovala celková aktiva rostoucí trend. V roce 2016 aktiva vzrostla o 32,11% oproti roku 2015. Tento nárůst byl zapříčiněn růstem oběžných aktiv, protože oběžná aktiva vzrostla o 58,55%. U oběžných aktiv nejvíce rostly pohledávky především položka pohledávky ovládaná nebo ovládající osoba, kdy společnost poskytla pomoc své dceřiné společnosti. Dále společnosti v roce 2016 vzrostla položka zásob a to nedokončená výroba o 28,44%. Naopak k poklesu došlo u položky materiálu. Společnosti se podařilo všechno zasít, a proto došlo k úbytku materiálu a přírůstku nedokončené výroby. K největšímu poklesu však došlo v roce 2016 u položek časového rozlišení a peněžních prostředků. Společnosti ubyly peníze v hotovosti, ale naopak vzrostly peníze na účtu.

V roce 2017 vzrostla celková aktiva o 14,86% . Tento rok je opakem roku předchozího. Nejvíce se společnosti zvýšily peněžní prostředky a časové rozlišení, které v roce 2016 mělo klesající trend. Peněžní prostředky vzrostly nejvíce na bankovním účtu, naopak v pokladně opět hodnota klesla. Společnost také vykazuje vysokou hodnotu u položky náklady příštího období. Společnosti začal růst i materiál o 18%, dále společnost přikoupila stroje, proto dochází k přírůstku u položky dlouhodobý hmotný majetek.

V roce 2018 celková aktiva vzrostla jenom o 10,26% to je nejmenší nárůst za celé sledované období. Stálá aktiva vzrostla o 8,3%, kdy došlo k poklesu položky dlouhodobý finanční majetek o 17,17%. To bylo zapříčiněno poklesem podílu ovládaná ovládající osoba. Oběžná aktiva vzrostla o 11,55%. U oběžných aktiv nejvíce vzrostly peněžní prostředky na účtu, ale v tomto roce už vzrostly i peněžní prostředky na pokladně a to o 86,36%. Došlo k úbytku u položky náklady příštího období, proto se položka časového rozlišení snížila o 8,55%.

K největšímu nárůstu celkových aktiv došlo v roce 2019, to aktiva vzrostla o 52%. V tomto roce společnost začala stavět novou výrobní halu a nové prostory pro pěstování na vzduchových polštářích. Společnost tedy poskytla peněžní prostředky na zhotovení dlouhodobého majetku. Tato položka vzrostla o 744,65% z 11 548tis. Kč na 97 540 tis. Kč. Společnost přikoupila podíly v jiné společnosti, proto vzrostla položka dlouhodobý finanční majetek o 393,97%. Poslední sledovaný rok vykazuje nejnižší hodnotu u nedokončené výroby, tato hodnota klesla o 12,57%. Pohledávky vzrostly o 21,97%, tato hodnota vzrostla díky poskytnutým zálohám a pohledávkám z obchodních vztahů. Poskytnuté zálohy vzrostly o 73,33%, to je nejvíce za sledované období. Peněžní prostředky opět vzrostly, tentokrát nejvíce přibýlo peněz v pokladně a to o 365,85% . Společnost při rozšiřování výroby neustále něco hradí a má více poboček, proto tato hodnota roste. Rostoucí náklady příštího období, také souvisí s prací na stavbě nového úložiště a výrobní haly.

Horizontální analýza pasiv

Analýza hodnotí meziroční změny položek pasiv, tedy zdrojů financování majetku společnosti. Horizontální analýza je provedena za období 2015 -2019. Hodnoty v tabulce jsou vyjádřeny v absolutní a procentní hodnotě.

Tabulka 6: Horizontální analýza pasiv (Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů)

	2016-2015		2017-2016		2018-2017		2019-2018	
	v tisících korun	%	v tisících korun	%	v tisících korun	%	v tisících korun	%
Pasiva celkem	54 631	32,11	33 398	14,86	26 500	10,26	148 031	52,00
Vlastní kapitál	12 745	27,54	12 091	20,49	13 916	19,57	28 702	33,76
Základní kapitál	0	X	0	X	0	X	0	X
Ážio a kapitálové fondy	0	X	0	X	1	0,04	0	X
Fondy ze zisku	0	X	0	X	0	X	0	X
VH minulých let (+/-)	4 391	13,64	12 610	34,48	12 110	24,62	12 859	20,98
VH běžného účetního období	8 354	169,01	-519	-3,90	1 805	14,13	15 843	108,64
Cizí zdroje	41 886	33,81	21 307	12,85	12 584	6,73	119 329	59,77
Závazky	41 886	33,81	21 307	12,85	12 584	6,73	119 329	59,77
Dlouhodobé závazky	10 459	19,45	3 539	5,51	-4 988	-7,36	99 940	159,21
Krátkodobé závazky	31 427	44,82	17 768	17,50	17 572	14,73	19 389	14,16
Časové rozlišení pasiv	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00

Pasiva mají ve sledovaném období rostoucí trend. V roce 2016 pasiva vzrostla o 32,11% oproti roku 2015. K největšímu nárůstu v roce 2016 došlo u položky cizí zdroje, kdy společnost začala čerpat krátkodobé úvěry a dále si nakupovala materiál na úvěr, tudíž má i vysoké závazky z obchodních vztahů. Společnost čerpala v roce 2016 i dlouhodobé úvěry, které ji vzrostly o 19,45%. Společnosti se tento rok opravdu dařilo, protože dosáhla opravdu vysokého výsledku hospodaření, kdy hodnota vzrostla 1,5 krát.

V roce 2017 pasiva vzrostla o 14,86%, kdy na tento růst měla nejvíce vliv položka vlastního kapitálu, kdy společnost nerozdělila zisk z minulých let a došlo tedy k nárůstu u této položky. Cizí zdroje rostly o 12,85% . Společnost více nakupovala materiál, a

proto jí vzrostly závazky z obchodních vztahů o 58,34%. Společnost i v tomto roce navýšila úvěr jak dlouhodobý o 6,34%, tak krátkodobý o 20,80%, tento nárůst už nebyl tak významný jako v roce předcházejícím.

V roce 2018 vzrostla pasiva pouze o 10%, to je nejméně za sledované období. Vlastní kapitál vzrostl o 19,57%, tento nárůst byl především kvůli zvýšenému výsledku hospodaření minulých let 24,62% a výsledku hospodaření běžného účetního roku, kdy hodnota vzrostla o 14,13%. Cizí zdroje vzrostly o 6,73%, toto zvýšení bylo důsledkem snížení úvěrového zatížení společnosti. Dlouhodobé závazky k úvěrovým institucím poklesly o 8,43%. Společnost v tomto roce nedlužila tolik finančních prostředků svým dodavatelům, hodnota závazků z obchodních vztahů také poklesla o 19,57%. Od tohoto roku společnost měla nižší závazky z obchodních vztahů než pohledávky z obchodních vztahů.

V posledním sledovaném období vzrostla pasiva o 52%, to je nejvíce za celé sledované období. Přesto, že společnosti vzrostl výsledek hospodaření o 108,64%, společnost musela opět navýšit dlouhodobý závazek k úvěrovým institucím o 208,33%, to je nejvyšší nárůst u této položky za sledované období. Dále společnost vykazovala krátkodobý závazek vůči státu, kdy položka Stát- daňové závazky a dotace vzrostla o 177,83%. Závazky z obchodních vztahů vzrostly o 16%. Ale i v tomto roce společnost byla schopna hradit své závazky, i když neměla zaplacené své pohledávky.

Položku časového rozlišení za sledované období vůbec nevykazovala.

Společnost ani netvoří rezervy, i tato položka má za celé sledované období hodnotu 0.

Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát

Poslední horizontální analýzou je podroben výkaz zisku a ztrát. I tady výsledkem analýzy bude procentní a absolutní hodnota změny v jednotlivých letech u položek daného výkazu. Sledované období je také 2015 – 2019.

Tabulka 7: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát (Zdroj: Vlastní zpracování, podle výkazů)

	2016-2015		2017-2016		2018-2017		2019-2018	
	v tisících korun	%	v tisících korun	%	v tisících korun	%	v tisících korun	%
Tržby z prodeje výrobků a služeb	60 878	61,61	98 123	61,45	-8 050	-3,12	178475	71,46
Tržby za prodej zboží	-1 537	-86,93	189	81,82	401	95,48	-313	-38,12
Výkonová spotřeba	47 737	61,52	78 277	62,45	-9 832	-4,83	123 215	63,58
Osobní náklady	2 471	13,43	10 334	49,52	-2 281	-7,31	13 701	47,37
Úpravy hodnot v provozní oblasti	-836	-10,35	1298	17,93	1 072	12,56	2 297	23,90
Ostatní provozní výnosy	-1 608	-43,44	-709	-33,86	1 758	126,93	-87	-2,77
Ostatní provozní náklady	-1 549	-60,20	2 170	211,91	224	7,01	-1 280	-37,45
Provozní výsledek hospodaření (+/-)	9 819	108,37	2 398	12,70	633	2,97	23 171	105,75
Výnosové úroky a podobné výnosy	412	X	429	104,13	153	18,19	-124	-12,47
Nákladové úroky a podobné náklady	356	15,43	1 140	42,81	1 389	36,52	2 749	52,95
Finanční výsledek hospodaření (+/-)	262	-9,78	-2 632	108,94	1 132	22,42	-3 562	90,96
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	10 081	157,94	-234	-1,42	1 765	10,87	19 609	108,97
Daň z příjmů	1 727	119,93	285	9,00	-40	-1,16	3 766	110,38
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	8 354	169,01	-519	-3,90	1 805	14,13	15 843	108,64

Ve sledované období jde vidět růst tržeb z prodeje výrobků a služeb, kromě roku 2018, kdy se hodnota snížila o 8%, to společnost tržby zlepšovala prodejem zboží.

V roce 2016 tržby z prodeje výrobků a služeb vzrostly o 61,61%, zatímco tržby z prodeje zboží poklesly o 87%. Společnosti také vzrostly nakoupené služby (71%) a spotřeba energie (53%). Vzrostly jí také náklady na zaměstnance (13%) a s tím

i spojené ostatní náklady. Společnost v tomto roce prodala méně dlouhodobého majetku než v roce předcházejícím. Provozní výsledek hospodaření vzrostl o 108%. Zaplatila na dani z příjmů o 119% více, protože výsledek hospodaření za dané účetní období vzrostl více než 1,5 krát.

V roce 2017 společnosti vzrostly tržby za prodej vlastních výrobků (o 61%) a prodej zboží (o 82%). Tím, že společnost prodávala hodně zboží, tak tím vzrostla i položka náklady na prodané zboží o 76%. Rostou jí stále náklady na nakoupené služby a na materiál. Dále začala zaměstnávat více zaměstnanců a tím vzrostly náklady na mzdy o 48%. Provozní výsledek hospodaření vzrostl o necelých 13%. Nákladové úroky také společnosti vzrostly kvůli zvýšenému dlouhodobému úvěru. Daň z příjmů vzrostla o 9%, protože došlo k poklesu výsledku hospodaření.

V roce 2018 společnost více prodávala zboží než své vlastní výrobky a služby. Tržby za výrobky a služby poklesly o 3%, zatímco prodej zboží vzrostl o 95%. Díky prodeji zboží, rostly náklady spojené s prodejem zboží. Společnost musela propustit některé zaměstnance, tím došlo ke snížení nákladů na mzdy. Také prodala některý svůj majetek, tržby z prodeje dlouhodobého majetku vzrostly dvakrát. Provozní výsledek se změnil pouze o 3%, nákladové úroky zvýšily svoji hodnotu o 36,5%. Daň z příjmů se snížila o 1%.

V roce 2019 se společnosti podařilo prodat o 71% více svých výrobků a služeb a tím mohla snížit prodej zboží o 38%. Společnost tedy spotřebovala i více energie o 74%, ale ušetřila náklady spojené s prodejem zboží o 61%. Společnost zase nabrala nové zaměstnance a zvýšila mzdy, tím došlo k nárůstu mzdových nákladů o 45%. Také prodala o 29% méně svého dlouhodobého majetku. Provozní výsledek společnosti vzrostl o 105%. Nákladové úroky stále rostou, tento rok vzrostly o 53%. Daň z příjmů vzrostla jedenkrát a výsledek hospodaření o 109%.

Protože je od roku 2017 vysoká poptávka po sadebním materiálu, společnost nedokázala vypěstovat tolik sadebního materiálu a musela nakupovat i od ostatních společností, aby mohla uspokojit své zákazníky. Tím docházelo k nárůstu tržeb za zboží. V roce 2019 už dokázala rozšířit výrobu a tím nemusela nakupovat výrobky od jiných společností a dokázala uspokojit své zákazníky svými výrobky.

2.3.2 Vertikální analýza

Další analýzou je analýza vertikální. Výsledkem této analýzy je poměr určité položky k celkové sumě aktiv, pasiv, výnosů. Vertikální analýza je nejprve provedena na položkách aktiv, kdy výsledkem je zjištění, do čeho společnost investuje. Potom je provedena analýza na pasivech, tedy čím společnost nejvíce financuje svůj majetek, a následně na výkazu zisku a ztrát.

Vertikální analýza aktiv

Vertikální analýza aktiv dává přehled o složení majetkové struktury a celkový poměr jednotlivých položek celkovým aktivům. Tato analýza je provedena za sledované období 2015- 2019 u společnosti LESCUS Cetkovice. Hodnoty v tabulce jsou uvedeny v procentním vyjádření.

Tabulka 8: Vertikální analýza aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování na základě výkazů)

	2015	2016	2017	2018	2019
	v %	v %	v %	v %	v %
Aktiva celkem	100%	100%	100%	100%	100%
Stálá aktiva	42,89	33,23	34,57	33,95	51,23
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dlouhodobý hmotný majetek	41,06	31,85	33,37	33,05	48,29
Dlouhodobý finanční majetek	1,82	1,38	1,20	0,90	2,94
Oběžná aktiva	55,54	66,65	64,62	65,38	45,86
Zásoby	42,63	41,10	39,02	36,80	21,27
Materiál	0,69	0,33	0,34	0,35	0,30
Nedokončená výroba a polotovary	41,93	40,77	38,68	36,45	20,97
Pohledávky	12,76	25,49	24,89	27,32	21,92
Peněžní prostředky	0,15	0,06	0,71	1,25	2,66
Časové rozlišení aktiv	1,57	0,11	0,81	0,67	2,91

Aktiva se nejvíce skládají z oběžných aktiv (55 – 66%), pouze v roce 2019 došlo k nárůstu stálých aktiv kvůli nákupu strojů a stavění nového úložného prostoru. Tudíž došlo k tomu, že se aktiva z větší části skládají ze stálých aktiv (51,23%).

Společnost nejvíce sleduje pohyb zásob, protože v zásobách má společnost nejvíce peněz, co se týče oběžných aktiv. Nedokončená výroba je tak vysoká, protože stromek nevyroste ze dne na den, ale tento proces trvá určitou dobu. Je proto jasné, že aktiva společnosti se skládají z velké části z nedokončené výroby. Ve sledovaném období se

nedokončená výroba pohybovala kolem 40%, pouze v roce 2019 se poměr snížil na 21%.

Pohledávky tvoří přibližně jednu čtvrtinu aktiv, i když v prvním sledovaném roce pouze 12%. Do roku 2017 nejvíce tvořily pohledávky položka pohledávky ovládaná nebo ovládající osoba, kdy společnost finančně pomáhala své dceřiné společnosti. Od roku 2018 společnost více prodávala zboží, tudíž jí narostly pohledávky z obchodních vztahů. Společnost dosáhla více peněžních prostředků, a tak se zvýšil i poměr peněžních prostředků k celkovým aktivům.

Co se týče majetku, tak společnost vlastní hodně pozemků, tím dochází k tomu, že hodnota stálých aktiv je tak vysoká. V roce 2019 společnost poskytla zálohy na stavbu nové haly, akce na rozšíření výroby úplně změnila strukturu aktiv. Důsledkem toho je, že se celková aktiva skládala ze 48,29% z dlouhodobého hmotného majetku.

Vertikální analýza pasiv

V této analýze se hodnotí poměr jednotlivých položek k celkovým pasivům za určité období, tedy za rok 2015-2019. Výsledné hodnoty jsou vyjádřeny v procentech.

Tabulka 9: Vertikální analýza pasiv (Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů)

	2015	2016	2017	2018	2019
	v %	v %	v %	v %	v %
Pasiva celkem	100%	100%	100%	100%	100%
Vlastní kapitál	27,20	26,26	27,54	29,87	26,28
Základní kapitál	3,59	2,71	2,36	2,14	1,41
Ážio a kapitálové fondy	1,58	1,19	1,04	0,94	0,62
Fondy ze zisku	0,21	0,16	0,14	0,13	0,08
VH minulých let (+/-)	18,92	16,27	19,05	21,53	17,14
VH běžného účetního období	2,91	5,92	4,95	5,12	7,03
Cizí zdroje	72,80	73,74	72,46	70,13	73,72
Závazky	72,80	73,74	72,46	70,13	73,72
Dlouhodobé závazky	31,60	28,57	26,25	22,05	37,60
Krátkodobé závazky	41,21	45,17	46,21	48,08	36,11
Časové rozlišení pasiv	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Pasiva se skládají z větší části z cizích zdrojů v celém sledovaném období. V roce 2015 jsou pasiva složena vlastním kapitálem z 27%, který nejvíce tvoří výsledek hospodaření z minulých let. Cizí zdroje tvoří pasiva z 73%, tato hodnota je tvořena závazky a to

z větší části krátkodobými závazky. Tyto závazky jsou převážně k úvěrovým institucím, kvůli vysokému zadlužení v roce 2015.

Situace v roce 2016 je velice obdobná jako rok předcházející. Vlastní kapitál tvoří celková pasiva z 26%, které tvoří nejvíce výsledek hospodaření z minulých let. Cizí zdroje nejvíce tvoří závazky k úvěrovým institucím, ať se jedná o dlouhodobé nebo krátkodobé závazky.

Rok 2017 a 2018 je také velice podobný roku 2015. Pouze rok 2019 se liší od předcházejících let tím, že více společnost čerpá dlouhodobý úvěr a tím dochází k tomu, že cizí zdroje jsou více tvořeny dlouhodobými závazky a to závazky k úvěrovým institucím.

Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát

Vertikální analýza je na závěr použita na výkaz zisku a ztrát. Tabulka udává výsledky, jak se jednotlivé položky výkazu zisku a ztrát podílí na celkových výnosech. Hodnoty jsou zobrazeny v procentním vyjádření za období 2015-2019.

Tabulka 10: Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát (Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů)

	2015	2016	2017	2018	2019
	v %	v %	v %	v %	v %
Čistý obrát za účetní období	100%	100%	100%	100%	100%
Tržby z prodeje výrobků a služeb	94,64	98,05	98,64	97,33	98,43
Tržby za prodej zboží	1,69	0,14	0,16	0,32	0,12
Výkonová spotřeba	74,33	76,96	77,90	75,51	72,86
Úpravy hodnot v provozní oblasti	7,74	4,45	3,27	3,74	2,74
Ostatní provozní výnosy	3,55	1,29	0,53	1,22	0,70
Ostatní provozní náklady	2,46	0,63	1,22	1,33	0,49
Provozní výsledek hospodaření (+/-)	8,68	11,59	8,14	8,54	10,36
Výnosové úroky a podobné výnosy	0,00	0,25	0,32	0,39	0,20
Nákladové úroky a podobné náklady	2,21	1,64	1,46	2,02	1,83
Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-2,57	-1,48	-1,93	-1,53	-1,72
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	6,11	10,11	6,21	7,01	8,64
Daň z příjmů	1,38	1,94	1,32	1,33	1,65
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	4,73	8,16	4,89	5,68	6,99

Čistý obrát nejvíce tvoří tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Nejmenší poměr byl v roce 2015 a to 94,64% a nejvyšší v roce 2017 98,64%. Z této položky jde poznat, že se jedná o výrobní společnost. Podíl tržeb za prodej služeb se pohybuje v rozmezí 0,12% - 1,6%, nejnižší hodnoty bylo dosaženo v roce 2019 a naopak nejvyšší v roce 2015.

Další významnou položkou je výkonová spotřeba, která se nejvíce podílí na nákladech společnosti, tvoří více než 70%. Výkonová spotřeba je nejvíce tvořena náklady na nakupované služby a spotřebu energií. Nakupované služby tvoří náklady přibližně z 50 % a spotřeba energií přibližně z 26 %.

Osobní náklady se podílely na celkových nákladech nejvíce v roce 2015 a to z 17%. Jinak se osobní náklady podílely kolem deseti procent. Provozní výsledek se pohybuje nad 8%. Nákladové úroky se podílejí na celkových nákladech kolem 2%. Daň z příjmů se pohybuje kolem 1%.

2.3.3 Analýza rozdílových ukazatelů

Pro výpočet analýzy rozdílových ukazatelů je vybrán ukazatel čistého pracovního kapitálu. Tento ukazatel jde vypočítat dvěma způsoby a to manažerským přístupem a investorským. Oba tyto přístupy jsou využity na zhodnocení společnosti LESCUS Cetkovice. Výsledky těchto ukazatelů jsou srovnány s největším konkurentem společnosti, kterým je společnost LESOŠKOLKY, s. r. o. Hodnoty v tabulkách jsou v tisících.

Čistý pracovní kapitál – manažerský přístup

Tento ukazatel hodnotí přebytek oběžných aktiv nad krátkodobým cizím kapitálem.

Tabulka 11: Čistý pracovní kapitál – manažerský přístup (Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů)

Čistý pracovní kapitál - manažerský přístup					
	2015	2016	2017	2018	2019
Oběžná aktiva	94 500	149 826	166 844	186 115	198 445
Krátkodobý cizí kapitál	70 113	101 540	119 308	136 880	156 269
Čistý pracovní kapitál	24 387	48 286	47 536	49 235	42 176
ČPK LESOŠKOLKY	50 330	4 3779	17 443	19 712	26 919

Společnost LESCUS Cetkovice v prvním sledovaném roce když by zaplatila svými oběžnými aktivy krátkodobé cizí zdroje, tak by jí zbylo přibližně 24 000tis. Kč. To je o 26mil. Kč méně než tomu bylo u společnosti LESOŠKOLKY. Ale od roku 2016 na tom byla lépe společnost LESCUS Cetkovice, kdy se hodnota čistého pracovního kapitálu pohybovala nad 40mil. Kč, i když se nedá říct, že by čistý pracovní kapitál měl u společnosti LESCUS rostoucí trend, vždy jeden rok hodnota vzroste a druhý rok klesne. LESOŠKOLKY mají rostoucí tendenci, ale kromě roku 2015 nepřekročila hodnota 30mil. Kč.

Tabulka 12: Čistý pracovní kapitál – investorský přístup (Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů)

Čistý pracovní kapitál - investorský přístup					
	2015	2016	2017	2018	2019
Dlouhodobá pasiva	100 036	123 240	138 870	147 798	276 440
Dlouhodobý majetek	72 976	74 702	89 251	96 658	221 681
Čistý pracovní kapitál	27 060	48 538	49 619	51 140	54 759
ČPK LESOŠKOLKY	-5 537	44 341	16 856	20 055	26 819

Po vypočtení čistého pracovního kapitálu z pohledu investora je zřejmé, že společnost LESCUS Cetkovice je na tom lépe. Rok 2015 byl slabý pro obě společnosti, LESOŠKOLKY měly problém s financováním, protože hodnota čistého pracovního kapitálu se dostala do záporných hodnot a u LESCUSU byla hodnota čistého pracovního kapitálu na nejnižší hodnotě za sledované období a to 27mil. Kč. V ostatních letech měla společnost LESCUS stabilní nárůst naopak LESOŠKOLKY

mají kolísavý trend. V roce 2016 hodnota vzrostla na 44mil. Kč a v roce 2017 poklesla hodnota čistého pracovního kapitálu o 27,5 mil. Kč. A od roku 2018 hodnota stále roste.

Tabulka 13: Čistý pracovní kapitál na aktivech (Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů)

Čistý pracovní kapitál / Celková aktiva					
	2015	2016	2017	2018	2019
Čistý pracovní kapitál	27 060	48 538	49 619	51 140	54 759
Celková aktiva	170 149	224 780	258 178	284 678	432 709
Čistý pracovní kapitál / Celková aktiva	0,16	0,22	0,19	0,18	0,13
ČPK/ A LESOŠKOLKY	-0,04	0,34	0,12	0,13	0,19

Podíl čistého pracovního kapitálu na aktivech měl u analyzované společnosti do roku 2016 rostoucí trend a od tohoto roku pak trend klesající. Společnost LESOŠKOLKY měla naopak rostoucí trend do roku 2016 a od tohoto roku podíl klesal a v roce 2019 zase procentní hodnota vzrostla. Kromě roku 2015, kdy se od sebe společnosti lišily nejvíce, se dá říct, že jsou na tom společnosti podobně, jednou je na tom lépe analyzovaná společnost, po druhé konkurenční společnost.

2.3.4 Analýza poměrových ukazatelů

V této části se hodnotí společnost na základě poměrových ukazatelů, které hodnotí vztah dvou hodnot, které se navzájem ovlivňují. Analýza poměrových ukazatelů je provedena nejen na analyzované společnosti, ale také na konkurenční společnosti a hodnoty jsou srovnány i s oborovým průměrem.

Ukazatelé likvidity

Tento ukazatel hodnotí, jestli je společnost schopná hradit své závazky v okamžiku splatnosti.

- **Okamžitá likvidita**

Jedná se o likviditu prvního stupně. V odborné literatuře se udává, že společnost, která je finančně zdravá by měla mít hodnotu okamžité likvidity v rozmezí 0,2 - 0,5.

Tabulka 14: Okamžitá likvidita (Zdroj: vlastní zpracování podle výkazů a údajů MPO)

Okamžitá likvidita					
	2015	2016	2017	2018	2019
Finanční majetek	253	141	1 839	3 572	11 529
Krátkodobé závazky	70 113	101 540	119 308	136 880	156 269
Okamžitá likvidita	0,00	0,00	0,02	0,03	0,07
LESOŠKOLKY	0,50	0,04	0,13	0,07	0,13
Oborový průměr	1,12	0,74	0,81	0,61	0,47

Z tabulky je zřejmé, že analyzovaná společnost nedosahuje doporučené hodnoty. Společnost tedy není schopná hradit své závazky pouze z peněz, které má na účtu nebo v pokladně. Konkurenční společnost na tom není o moc lépe, i ona může mít problém při placení svých závazků, pouze v prvním sledovaném roce splnila doporučenou hodnotu. Oborový průměr ukazuje, že společnosti v tomto odvětví se pohybují nad doporučenou hodnotou, kromě posledního sledovaného roku, kdy byla dodržena doporučená hodnota. Analyzovaná společnost má zřejmě problémy s likviditou a pro své věřitele je tato hodnota špatná.

- **Pohotová likvidita**

Výsledkem pohotové likvidity je hodnota, která říká, kolikrát je společnost schopna hradit své závazky splacenými pohledávkami a peněžními prostředky. Doporučená hodnota pro pohotovou likviditu se udává v rozmezí 1- 1,5.

Tabulka 15: Pohotová likvidita (Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů a údajů MPO)

Pohotová likvidita					
	2015	2016	2017	2018	2019
Oběžná aktiva	94 500	149 826	166 844	186 115	198 445
Zásoby	72 533	923 89	100 743	104 765	92 049
Krátkodobé závazky	70 113	101 540	119 308	136 880	156 269
Pohotová likvidita	0,31	0,57	0,55	0,59	0,68
LESOŠKOLKY	1,93	1,13	0,46	0,51	0,86
Oborový průměr	2,17	2,08	2,14	1,73	1,54

Podle tabulky vychází, že analyzovaná společnost není schopna hradit své závazky ani po splacení všech pohledávek. Společnost se tedy nepohybuje ani v doporučených hodnotách. Ale kromě prvních dvou let sledovaného období se společnost pohybuje

v hodnotách podobných jako konkurenční firma LESOŠKOLKY. Naopak oborový průměr se pohybuje nad doporučenými hodnotami a vůbec se nepřibližuje vybraným společností.

- **Běžná likvidita**

Tato likvidita udává kolikrát je společnost schopna hradit své závazky oběžnými aktivy. Doporučená hodnota se udává v rozmezí 1,5 - 2,5.

Tabulka 16: Běžná likvidita (Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů a údajů MPO)

Běžná likvidita					
	2015	2016	2017	2018	2019
Oběžná aktiva	94 500	149 826	166 844	186 115	198 445
Krátkodobé závazky	70 113	101 540	119 308	136 880	156 269
Běžná likvidita	1,35	1,48	1,40	1,36	1,27
LESOŠKOLKY	6,45	3,49	1,38	1,33	1,79
Oborový průměr	2,88	2,81	2,9	2,58	2,52

Ani běžná likvidita není u analyzované společnosti v doporučených hodnotách. Sice se pohybuje v blízkosti nejnižší hranice, ale ani jeden rok společnost není schopna hradit své závazky 1,5 krát svými oběžnými aktivy. Konkurenční společnost naopak v prvních dvou letech přesáhla doporučené hodnoty, ale v dalších třech letech se pohybuje v hodnotách jako analyzovaná společnost. Oborový průměr se pohybuje také nad doporučenými hodnotami, pouze v posledních dvou sledovaných letech je těsně nad hranicí.

Z ukazatelů likvidity je zřejmé, že společnost má problémy s likviditou. I když se pohybuje v blízkosti spodní hranice doporučené hodnoty, tak ji ani v jednom roce nepřekročila. Společnost je schopna hradit své závazky, pouze celými oběžnými aktivy. Ale ani konkurenční společnost na tom není moc dobře.

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability hodnotí výnosnost vloženého kapitálu. Hodnotí tedy schopnost společnosti přeměnit vložený kapitál v zisk. Na analyzované společnosti je provedena rentabilita celkových aktiv, rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita tržeb.

- **Rentabilita celkových aktiv – ROA**

Rentabilita aktiv zkoumá, jak společnost hospodaří s aktivy. Doporučená hodnota v literaturách udává více než 5%.

Tabulka 17: Rentabilita aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů a údajů MPO)

Rentabilita celkového kapitálu (ROA)					
	2015	2016	2017	2018	2019
EBIT	9 061	18 880	21 278	21 911	45 082
Aktiva	170 149	224 780	258 178	284 678	432 709
ROA	5,33%	8,40%	8,24%	7,70%	10,42%
LESOŠKOLKY	5,31%	5,76%	4,85%	4,84%	27,92%
Oborový průměr	7,24%	6,28%	7,25%	2,60%	0,78%

Analyzovaná společnost se v prvních třech letech přibližuje oborovému průměru, ale od roku 2018 oborový průměr vykazoval procentní hodnoty blíže 0, analyzovaná společnost měla hodnoty blíže k 10%. V prvním sledovaném roce se shodovaly hodnoty LESCUSU a LESOŠKOLEK, rozdíl mezi hodnotami byl pouze 0,02%. Konkurenční společnost měla kromě posledního sledovaného roku hodnoty menší než analyzovaná společnost. Nejvíce se analyzovaná společnost lišila od oborového průměru v roce 2019, kdy z jedné koruny aktiv měla 10 haléřů zisku. Tato vysoká hodnota byla spojena s rozšiřováním výroby a tím spojeným nárůstem celkových aktiv. Je zřejmé, že si v rentabilitě celkových aktiv lépe vedla analyzovaná společnost, protože měla vždy hodnoty vyšší než 5%, na rozdíl od konkurenční společnosti.

- **Rentabilita vlastního kapitálu**

Rentabilita udává výnosnost vloženého kapitálu akcionáři a vlastníky. Čím vyšší hodnota, tím lépe společnost vypadá před akcionáři.

Tabulka 18: Rentabilita vlastního kapitálu (Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů a údajů MPO)

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)					
	2015	2016	2017	2018	2019
EBIT	9 061	18 880	21 278	21 911	45 082
Vlastní kapitál	46 273	59 018	71 109	85 025	113 727
ROE	19,58%	31,99%	29,92%	25,77%	39,64%
LESOŠKOLKY	11,19%	11,50%	9,71%	10,27%	44,96%
Oborový průměr	6,53%	5,67%	6,49%	2,26%	0,42%

Analyzovaná společnost vykazuje nejvyšší hodnoty, tyto hodnoty se nepřibližují ani k oborovému průměru ani ke konkurenční společnosti. Nejbližší je analyzovaná společnost ke konkurenční v posledním sledovaném roce, kdy se hodnoty liší o 5,32%. V roce 2015 jedna koruna vloženého kapitálu akcionáři a vlastníky přinesla necelých 20 halířů zisku, to bylo nejméně za celé sledované období. Nejvíce zhodnotila vložený kapitál společnost v roce 2019, kdy jedna koruna vloženého kapitálu přinesla necelých 40 halířů zisku. Analyzovaná společnost a konkurenční společnost v každém sledovaném období zhodnotila vložený kapitál v desítkách halířů, oproti tomu oborový průměr tento vložený kapitál zhodnotil kolem 6 halířů.

- **Rentabilita tržeb**

Tato rentabilita zkoumá schopnost podniku dosahovat zisk při dané úrovni tržeb.

Tabulka 19: Rentabilita tržeb (Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů a údajů MPO)

Rentabilita tržeb (ROS)					
	2015	2016	2017	2018	2019
EBIT	9 061	18 880	21 278	21 911	45 082
Tržby	103 285	160 626	258 956	252 797	430 294
ROS	8,77%	11,75%	8,22%	8,67%	10,48%
LESOŠKOLKY	6,42%	5,64%	4,41%	3,31%	13,18%
Oborový průměr	22,86%	20,24%	23,84%	9,76%	2,88%

Ani u rentability tržeb se analyzovaná společnost nepřiblížila k oborovému průměru, ale to ani konkurenční společnost. Nejlépe na tom byla analyzovaná společnost v roce 2016, kdy měla rentabilita tržeb hodnotu 11,75%. Nejmenší hodnoty bylo dosaženo

v roce 2017 a to 8,22%. Pouze v tomto roce byl klesající trend, jinak rentabilita měla rostoucí trend po celé sledované období.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity hodnotí, jak efektivně společnost hospodaří s aktivy, respektive, jak dlouho jsou v aktivech vázány finanční prostředky a zda společnost nemá příliš mnoho aktiv, které nepotřebuje, a tím společnosti vznikají zbytečné náklady.

- **Obrat aktiv**

Pro zhodnocení jak efektivně se využívají aktiva ve společnosti, bez ohledu na zdroje krytí se používá ukazatel obratu aktiv.

Tabulka 20: Obrat aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů a údajů MPO)

Obrat aktiv					
	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby	103 285	160 626	258 956	252 797	430 294
Aktiva	170 149	224 780	258 178	284 678	432 709
Obrat aktiv	0,61	0,71	1,00	0,89	0,99
LESOŠKOLKY	0,83	1,02	1,10	1,46	2,12
Oborový průměr	0,30	0,31	0,30	0,27	0,27

Analyzovaná společnost přemění svá aktiva za rok skoro jedenkrát. Hodnoty obrátkovosti se pohybují od 0,61 – 1. Společnost se o dost zlepšuje od prvních sledovaných let, i když tohle zlepšení není lineární, tak společnost i tak dosahuje lepších výsledků. První sledovaný rok přeměnila aktiva 0,61krát a v posledním sledovaném roce 0,99krát. Konkurenční společnost je na tom lépe, nejvíce dokázala aktiva přeměnit 2krát. Ale naopak oborový průměr ukazuje velice nízké hodnoty obrátkovosti. Nejvíce byl oborový průměr schopen přeměnit aktiva 0,31krát a to v roce 2016. Jinak se hodnoty oborového průměru pohybují v rozmezí 0,27 - 0,31 a lze tedy říct, že na rozdíl od analyzované společnosti hodnoty oborového průměru se snižují.

- **Obrat zásob**

Obrátkovost zásob říká, kolikrát společnosti přemění zásoby v hotovost a zpět do zásob za rok. Literatura doporučuje mít hodnotu v rozmezí 4,5 - 6.

Tabulka 21: Obrat zásob (Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů a údajů MPO)

Obrat zásob					
	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby	103 285	160 626	258 956	252 797	430 294
Zásoby	72 533	92 389	100 743	104 765	92 049
Obrat zásob	1,42	1,74	2,57	2,41	4,67
LESOŠKOLKY	2,54	3,21	3,61	4,47	9,34
Oborový průměr	6,88	7,82	8,21	6,14	5,34

Doporučenou hodnotu dodržela více konkurenční společnost než analyzovaná společnost. LESCUS Cetkovice se každým rokem zlepšovala, kromě roku 2018, kdy obrátkovost trochu klesla, ale hned v roce 2019 společnost přeměnila zásoby 4,6 krát, tudíž se pohybovala v doporučených hodnotách. Tento rok společnost začala využívat stroje a majetek, který byl nakoupen kvůli rozšiřující se výrobě. Tady jde tedy říct, že společnosti tato investice začala přinášet výnos. Konkurenční společnosti lineárně narůstá hodnota obrátkovosti. V prvním sledovaném roce obrátila zásoby 2,5 krát a v posledním sledovaném roce dokonce 9,3 krát. Tato hodnota je opravdu vysoká, protože této hodnoty nedosáhl ani oborový průměr, ten vykazuje hodnoty v rozmezí 5,3 – 8,21.

- **Doba obratu zásob**

Kolik dní společnost potřebuje na to, aby prodala své zásoby na skladě, ve kterých má spoustu peněz, počítá ukazatel doby obratu zásob.

Tabulka 22: Doba obratu zásob (Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů a údajů MPO)

Doba obratu zásob					
	2015	2016	2017	2018	2019
Průměrný stav zásob	72 533	92 389	100 743	104 765	92 049
Tržby	103 285	160 626	258 956	252 797	430 294
Doba obratu zásob	252,81	207,07	140,05	149,19	77,01
LESOŠKOLKY	141,62	112,28	99,75	80,45	38,53
Oborový průměr	52,30	46,06	43,83	58,64	67,36

Z tabulky vyplývá, že analyzovaná společnost opravdu mění svůj technický postup, protože hodnotu doby obratu snížila o 175 dní. Nejdéle jí trvalo prodat zásoby v roce 2015, kdy je prodala za 252 dní a nyní prodává zásoby za 77 dní. Toto snížení je

způsobené i kůrovcovou kalamitou, protože je po sadebním materiálu vysoká poptávka. I konkurenční společnost je velice rychlá v prodeji svých sazenic. Nyní je prodává za 38 dní, přitom v prvním sledovaném roce to bylo za 141 dní. Naopak oborový průměr v posledním sledovaném roce vykazuje, že jsou zásoby v průměru prodány za 67 dní a to je nejvíce za celé sledované období. Může to být způsobené tím, že větší společnosti vyhrávají velké zakázky, které pokryjí největší poptávku a malé společnosti, tak prodávají pouze drobným odběratelům, kteří těchto sazenic nepotřebují tolik.

- **Doba obratu pohledávek**

Jak dlouho trvá odběratelům zaplatit společnosti za sadební materiál, počítá ukazatel doby obratu pohledávek.

Tabulka 23: Doba obratu pohledávek (Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů a údajů MPO)

Doba obratu pohledávek					
	2015	2016	2017	2018	2019
Průměrný stav pohledávek	9 624	17 482	27 504	37 493	59 096
Tržby	103 285	160 626	258 956	252 797	430 294
Doba obratu pohledávek	33,54	39,18	38,24	53,39	49,44
LESOŠKOLKY	40,08	39,60	30,48	35,18	23,28

Analyzované společnosti doba splatnosti opravdu vzrostla. V prvním sledovaném roce byly splaceny pohledávky kolem 33 dní, nyní to trvá 49 dní. Nejdéle však společnost čekala v roce 2018, kdy dokonce docházelo k zaplacení po 53 dnech. Ale i tento ukazatel říká, že společnost prodává především státu, kdy si společnost nemůže úplně diktovat podmínky, proto je tahle doba tak dlouhá. Zatímco konkurenční společnost asi prodává více soukromým organizacím, tak má dobu splatnosti nižší, dokonce nyní jí odběratelé platí do 24 dní, přitom v prvním sledovaném roce jí hradili pohledávky až po 40 dnech. Běžně se udává, že by splatnost měla být kolem 30 dní, ale to víceméně platí pro obchodování v soukromé sféře.

- **Doba obratu závazků**

Ukazatel udává, za jakou dobu společnost hradí své závazky z obchodních vztahů. Tento ukazatel by měl vycházet vyšší než doba obratu pohledávek.

Tabulka 24: Doba obratu závazků (Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů a údajů MPO)

Doba obratu závazků					
	2015	2016	2017	2018	2019
Krátkodobé závazky	14 412	19 166	30 347	24 408	28 403
Tržby	103 285	160 626	258 956	252 797	430 294
Doba obratu závazků	50,23	42,96	42,19	34,76	23,76
LESOŠKOLKY	24,05	42,14	24,60	38,63	30,16

Analyzovaná společnost měla opravdu delší dobu splatnosti závazků než pohledávek, ale v roce 2018 došlo k přelomu a nyní hradí své závazky dříve, než jí jsou zaplacený pohledávky. I když společnosti likvidita nevycházela v moc dobrých hodnotách, tak z doby obrátů vyplývá, že si společnost nevede zas tak špatně, když je schopná hradit své závazky i bez zaplacení svých pohledávek. Nejdelší doba splatnosti závazků byla v roce 2015, kdy hradila závazky po 50 dnech, nyní je hradí po 23 dnech. Konkurenční společnost hradí závazky některý rok dříve než pohledávky a další rok to zase otočí. Nejdelší doba splatnosti závazků byla v roce 2016, kdy hradila konkurenční společnost po 42 dnech, to mohlo být způsobené tím, že čekala na peněžní prostředky z prodeje svých zásob, protože jí odběratelé hradili po 39 dnech.

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti se snaží najít optimální poměr mezi vlastním kapitálem a cizím kapitálem. Sledovaná společnost není schopna hradit všechno pouze vlastními zdroji, proto využívá i zdroje cizí.

- **Celková zadluženost**

Tento ukazatel počítá, jak moc je majetek společnosti krytý cizími zdroji. Čím vyšší hodnota, tím společnost vypadá špatně pro banky a věřitele.

Tabulka 25: Celková zadluženost (Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů a údajů MPO)

Celková zadluženost					
	2015	2016	2017	2018	2019
Cizí zdroje	123 876	165 762	187 069	199 653	318 982
Aktiva celkem	170 149	224 780	258 178	284 678	432 709
Celková zadluženost	73%	74%	72%	70%	74%
LESOŠKOLKY	52%	50%	49%	53%	37%
Oborový průměr	13%	12%	11%	11%	12%

Analyzovaná společnost má nejvyšší hodnoty, z toho vyplývá, že pro banky a věřitele nevypadá jako zdravá společnost. Nejvyšších hodnot společnost dosáhla v roce 2016, kdy společnost nakoupila nové budovy kvůli rozšiřování výrobní kapacity. Tím dochází k tomu, že společnost tento rok i více vypěstovala a zvýšily se jí pohledávky. Společnost, aby mohla nakoupit novou budovu, musela využít bankovního úvěru a tím dochází k nárůstu cizích zdrojů. Stejně vysokou hodnotu společnost vykazovala i v roce 2019. Tento rok investovala do Lesní školky v Cetkovících, kde se vybudovala nová hala a nové úložiště s technologií, která šetří spotřebu vody. Tato investice byla nákladná, proto společnost využila dalších bankovních úvěrů.

Ale i konkurenční společnost má tento ukazatel dost vysoký, pohybuje se kolem 50%. Nejlépe na tom byla konkurenční společnost v roce 2019.

Oborový průměr se pohybuje kolem 10%.

- **Dlouhodobé krytí stálých aktiv**

Ukazatel hodnotí podíl dlouhodobých zdrojů na dlouhodobých (stálých) aktivech společnosti. Pokud by výsledek znázorňoval, že je společnost pod kapitalizovaná, znamenalo by to, že je podnik v nebezpečí, protože je podnik vysoce zadlužený. Ukazatel by měl vycházet vyšší než 1, protože by měla být kryta stálá aktiva dlouhodobými zdroji.

Tabulka 26: Dlouhodobé krytí stálých aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů a údajů z MPO)

Dlouhodobé krytí stálých aktiv					
	2015	2016	2017	2018	2019
Vlastní kapitál	46 273	59 018	71 109	85 025	113 727
DL. Cizí zdroje	53 763	64 222	67 761	62 773	162 713
Stálá aktiva	72 976	74 702	89 251	96 658	221 681
DL. krytí stálých aktiv	1,37	1,65	1,56	1,53	1,25
LESOŠKOLKY	1,75	1,65	1,23	1,29	1,34
Oborový průměr	1,10	1,09	1,08	1,07	1,06

Nejvíce svá stálá aktiva financuje dlouhodobými zdroji analyzovaná společnost, hodnoty LESCUSU se pohybují od 1,25 po 1,65. V roce 2016 společnost tedy hospodařila nejvíce s dlouhodobými zdroji, které mohla využít na financování provozní činnosti, protože dlouhodobé zdroje byly 1,6 krát vyšší než stálá aktiva. Nejméně naopak společnost měla dlouhodobých zdrojů v roce 2019, kdy společnost zvyšovala více krátkodobé úvěry než dlouhodobé, ale hodnota majetku v tento rok rapidně rostla. Konkurenční společnost taky měla hodnoty vyšší než 1, v průměru na tom společnost byla jen o 0,02 hůř než analyzovaná společnost, dá se tedy říct, že obě společnosti hospodaří se svými dlouhodobými zdroji stejně. Oborový průměr měl hodnoty tohoto ukazatele těsně nad hodnotou 1, může tedy nastat, že v budoucnu některé společnosti budou svůj dlouhodobý majetek financovat krátkodobými zdroji a tím se společnosti mohou dostat do potíží.

- **Koeficient zadluženosti**

Tento ukazatel je velice důležitý pro banky. Podle tohoto ukazatele se banky rozhodují, zda společnosti půjčí finanční prostředky nebo ne. Doporučená hodnota je taková, že by cizí zdroje neměly být větší než 1,5 násobek hodnoty vlastního kapitálu. Banku však zajímá, jak je na tom společnost za delší časový úsek.

Tabulka 27: Koefficient zadluženosti (Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů a údajů MPO)

Koefficient zadluženosti					
	2015	2016	2017	2018	2019
Cizí zdroje	123 876	165 762	187 069	199 653	318 982
Vlastní kapitál	46 273	59 018	71 109	85 025	113 727
Koefficient zadluženosti	2,68	2,81	2,63	2,35	2,80
LESOŠKOLKY	2,03	2,54	2,72	2,82	3,66
Oborový průměr	0,14	0,13	0,13	0,12	0,13

Nejhůř na tom je analyzovaná společnost, která je velice zadlužená. Cizí zdroje překročily 2,8 krát vlastní kapitál v roce 2016 a v roce 2019 to byl právě tento násobek. Nejlépe na tom společnost byla v roce 2018, kdy cizí zdroje překročily 2,35 násobek vlastního kapitálu. Důvody zadluženosti společnosti už byly vysvětleny v kapitolách výše, kdy se společnost snaží zvýšit výrobní kapacitu. Konkurenční společnost na tom není o moc lépe i ona má problémy s vysokou zadlužeností. Hodnoty se jí taky pohybují nad dvojnásobek cizích zdrojů nad vlastním kapitálem. Nejlepší hodnoty vykazuje oborový průměr, kdy se hodnoty pohybují kolem 0. Tedy cizí zdroje nejsou ani jedenkrát vyšší než vlastní kapitál.

- **Ukazatel úrokového krytí**

Ukazatel hodnotí, kolikrát jsou úroky z úvěru pokryty z výsledku hospodaření dané společnosti. Čím je vyšší hodnota, tím společnost vypadá zdravější.

Tabulka 28: Úrokové krytí (Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů a údajů MPO)

Úrokové krytí					
	2015	2016	2017	2018	2019
EBIT	9 061	18 880	21 278	21 911	45 082
Nákladové úroky	2 307	2 663	3 803	5 192	7 941
Úrokové krytí	3,93	7,09	5,60	4,22	5,68
LESOŠKOLKY	4,48	6,45	4,65	4,03	21,20

Analyzovaná společnost je schopna pokrýt úroky z úvěrů nejvíce 7 krát a nejméně 3,9 krát. Společnost, i když roste zadluženost, využívá tyto cizí zdroje efektivně, protože se jí zvyšuje provozní výsledek hospodaření. Díky tomu se dostává do takových hodnot, že i kdyby se tento provozní výsledek snížil třikrát, společnost by byla schopna

uhradit své nákladové úroky. Konkurenční společnost má hodnoty v rozmezí 4,03 krát – 21,20 krát. Konkurenční společnost tedy nejvíce zhodnotila cizí zdroje v roce 2019, kdy sice společnosti narostly nákladové úroky, ale pouze o 43 tisíc, provozní výsledek hospodaření se tak zvýšil pětikrát.

2.3.5 Analýza soustavy ukazatelů

V této části je zpracována analýza soustavy ukazatelů, která na základě bankrotních modelů odhalí, jak na tom daná společnost je. Prvně je na společnosti provedena analýza zpracovaná podle Altmana a následně je provedena analýza podle Neumaierových.

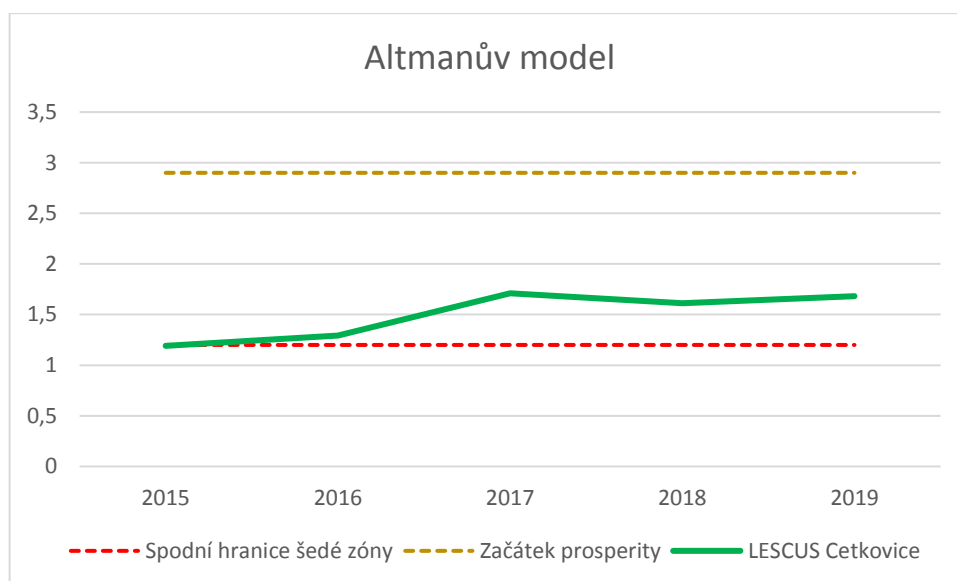
- **ALTMANŮV MODEL**

Tento model dokáže předpovědět bankrot společnosti na základě koeficientu. Model se počítá pomocí pěti ukazatelů.

Tabulka 29: Altmanův model (Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů)

Altmanův model						
	VÁHA	2015	2016	2017	2018	2019
X1 (ČPK/A)	0,717	0,14	0,21	0,18	0,17	0,10
X2 (NZ/A)	0,847	0,19	0,02	0,19	0,22	0,17
X3 (EBIT/A)	3,107	0,05	0,08	0,08	0,08	0,10
X4 (VK/CZ)	0,42	0,37	0,36	0,38	0,43	0,36
X5 (TRŽBY/A)	0,998	0,61	0,71	1,00	0,89	0,99
Z-Score		1,19	1,29	1,71	1,61	1,68

Z tabulky je zřejmé, že si společnost nevede moc dobře, ani v jednom roce se společnost nedostala nad hranici prosperity. Společnost LESCUS Cetkovice měla největší problémy podle Altmanova modelu v roce 2015, kdy se nacházela těsně na hranici bankrotu. Naštěstí se společnost z těchto problémů dostala a od roku 2016 se nachází v šedé zóně. Ale i tak, je společnost blízko hranice bankrotu. Společnost je vysoce zadlužená, má problémy s likviditou, proto ani Altmanův model nevychází v dobrých číslech. Nejlépe na tom byla společnost v roce 2017, kdy společnosti dobře vychází ukazatel obrátu aktiv. Od roku 2017 se dá říct, že společnost se snaží dosahovat vyšších hodnot, a že hodnota Altmanova modelu neklesla pod 1,6.



Graf 2: Altmanův model (Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů)

Na grafu jde krásně vidět, v jaké zóně se analyzovaná společnost nachází. Pomalými krůčky se společnost snaží dostat z finančních problémů.

- **INDEX IN05**

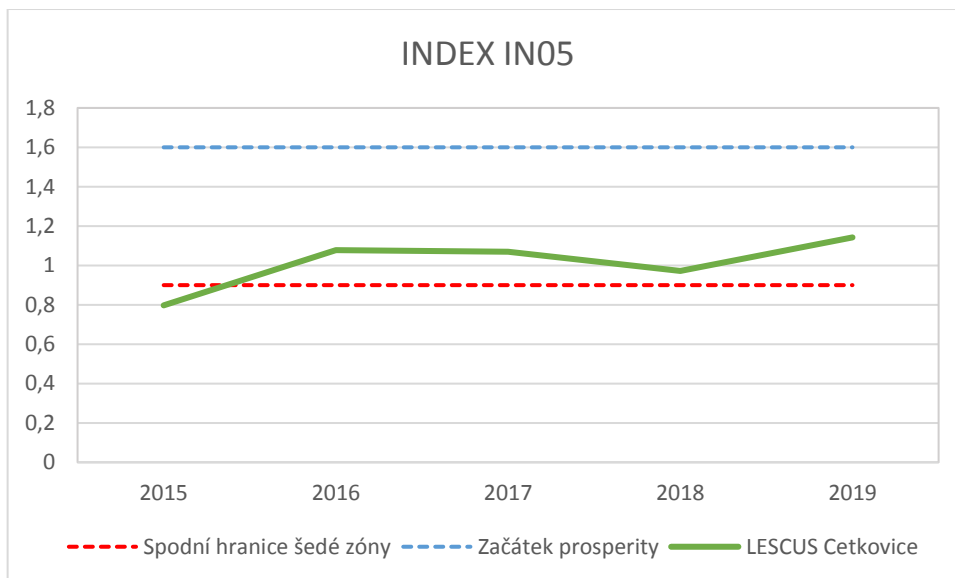
I tento model odhaluje finanční problémy. Tento model byl vytvořen především pro prostředí České republiky a společnost hodnotí, také podle pěti ukazatelů, ke kterým je přiřazena určitá váha.

Tabulka 30: Index IN05 (Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů)

Index IN05						
	Váha	2015	2016	2017	2018	2019
X1 (A/CZ)	0,13	1,37	1,36	1,38	1,43	1,36
X2 (EBIT/ NÁKL. ÚROKY)	0,04	3,93	7,09	5,60	4,22	5,68
X3 (EBIT/A)	3,97	0,05	0,08	0,08	0,08	0,10
X4 (VÝNOSY/A)	0,21	0,61	0,72	1,01	0,90	1,01
X5(OA/KR. ZÁVAZKY)	0,09	1,35	1,48	1,40	1,36	1,27
IN05		0,80	1,08	1,07	0,97	1,14

Ani podle Indexu IN05 se společnost nenachází v dobré kondici. Společnost má opravdu problémy. Největšími finančními problémy si společnost prošla v prvním sledovaném roce, kdy společnost měla nízkou hodnotu rentability aktiv, ale ani úrokové

krytí nebylo příliš vysoké. Nejlépe na tom společnost podle tohoto modelu byla v roce 2019, kdy má hodnotu 1,14. Rozdíl mezi nejnižší hodnotou ukazatele a nejvyšší je 0,34, proto se dá říct, že se společnost moc nezlepšuje a stále vykazuje špatné hodnoty. Od roku 2016 se nachází v šedé zóně, tedy stejně jako tomu bylo u Altmanova modelu.



Graf 3: INDEX IN05 (Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů)

Z grafu jde vidět, jak se společnost pohybuje v blízkosti hranice bankrotu. I když poslední sledovaný rok vkládá naději, že na tom společnost bude lépe.

2.3.6 SWOT analýza

Z předešlých analýz je zpracována analýza SWOT, která shrnuje předcházející výsledky společnosti.

Tabulka 31: SWOT analýza společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování na základě zjištěných skutečností)

Silné stránky	Váha	Hodnocení	Součin
Nejmodernější školka v ČR	0,2	5	1
Dlouhodobá spolupráce s dodavateli	0,3	5	1,5
Kladný čistý pracovní kapitál	0,05	4	0,2
Dobré výsledky rentability v porovnání s konkurenční společnostmi	0,05	4	0,2
Využívání nových technologií	0,2	5	1
Schopnost hradit závazky před splacením pohledávek	0,2	5	1
Součet			4,9
Slabé stránky			
Motivace dělníků	0,2	-3	-0,6
Vysoká zadluženost	0,25	-5	-1,25
Šedá zóna bankrotního modelu	0,3	-5	-1,5
Špatná likvidita	0,15	-4	-0,6
Dlouhá doba splatnosti pohledávek	0,1	-3	-0,3
Součet			-4,25
Příležitosti			
Kůrovcová kalamita	0,35	5	1,75
Změna odepisování	0,1	2	0,2
Spolupráce se SLŠ Hranice a Mendelovou univerzitou	0,35	4	1,4
Spolupráce se zahraničními společnostmi	0,2	4	0,8
Součet			4,15
Hrozby			
Vláda v dnešních dnech	0,2	-3	-0,6
Hrozba prohlubujícího se propadu ekonomiky	0,1	-4	-0,4
Ovlivnění pandemií Covid 19 v rámci cestování do zahraničí	0,1	-3	-0,3
Růst minimálních mezd	0,3	-4	-1,2
Diktování podmínek od odběratele (stát)	0,3	-5	-1,5
Součet			-4

Tabulka znázorňuje hodnocení jednotlivých kladných a záporných faktorů, které společnost ovlivňuje, následně jsou tyto hodnoty vloženy do následné tabulky, která udává, jak si daná společnost na tom vede.

Tabulka 32: Výsledná tabulka SWOT analýzy (Zdroj: Vlastní zpracování)

Interní	0,65
Externí	0,15
Celkem	0,8

Společnosti vychází kladná, hodnota, která představuje, že je na tom společnost dobře, ale tato hodnota není nijak vysoká, proto by společnost měla zabrat. Společnost dokáže ovlivnit především interní faktory, tedy by měla zapracovat na tom, aby společnost byla likvidní, nebyla tolik zadlužená. Dále by společnost mohla více motivovat své zaměstnance za pomoci benefitů.

3 NÁVRH FINANČNÍHO PLÁNU

V této části je vypracován finanční plán pro společnost LESCUS Cetkovice, s. r. o. na rok 2020- 2023. Tento finanční plán vychází z výsledků strategické a finanční analýzy, které byly vypracovány v předchozí kapitole. Finanční plán je vyhotoven ve dvou variantách – optimistické a pesimistické. Výsledky finančního plánu jsou zhodnoceny a promítnuty do účetních výkazů.

3.1 Předpoklady pro sestavení finančního plánu

Jak se bude vyvíjet finanční situace podniku v následujících letech, by měla zjistit tato část diplomové práce.

Vedení společnosti však očekává zvýšení tržeb v následujících letech díky investování do nových výrobních zařízení, které napomáhají pěstovat sadební materiál rychleji a kvalitněji. I když se ekonomika zpomaluje kvůli vlivu pandemie, na společnost by to nemělo mít až takový vliv.

Vývoj tržeb

Tržby společnosti LESCUS Cetkovice, každým rokem rostly, meziroční přírůstky jsou docela vysoké. Největší nárůst tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb byl v roce 2019, kdy tento nárůst byl o 72% vyšší než v roce předcházejícím. Nejvíce společnost prodávala nakoupený sadební materiál od jiných společností v roce 2017. Kvůli využívání nových technologií se očekává zvýšení tržeb i v následujících letech.

Investice

Společnost se snaží neustále rozšiřovat svojí školkařskou činnosti nejen v České republice, ale také v Rakousku, kde má společnost svoji dceřinku. Dále společnost koupila lesní školku Nová Role v Karlových Varech, kde probíhala modernizace do roku 2019. Nyní je tato školka schopná vyprodukovat přibližně 8 mil. sazenic ročně a polovinu těchto sazenic je schopná společnost dlouhodobě uskladnit, díky novým skladovacím prostorům.

V následujících letech je předpokladem, že společnost bude pokračovat stejným směrem a bude i nadále rozšiřovat svojí výrobu. K modernizaci přispívá i dokončení lesní

školky v Cetkovicích, kdy byla poprvé zmodernizovaná školka otevřena v září 2020. Dále probíhá modernizace lesní školky Žofinky ve Dvorech nad Lužnicí.

Při modernizaci dochází ke stavění nových úložných prostorů, nových výrobních hal a zavedení technologie BCC pěstování na vzduchových polštářích. Dále společnost koupila novou třídící linku na třídění sadebního materiálu, která se dala do provozu v roce 2020. Všechny tyto investice ovlivní stav dlouhodobého hmotného majetku v rozvaze.

Nákup nových školek

Jak už je výše uvedeno společnost se nebrání ani nákupu nových školek, proto je možné, že v budoucích letech společnost zakoupí další lesní školku, která jí pomůže k dosažení cíle společnosti.

Veřejné zakázky

Plán tržeb očekává, že tržby porostou zejména z důvodu veřejných zakázek, jejichž získání se společnosti v minulých letech dařilo. V roce 2017 společnost vyhrála ve výběrovém řízení na poskytování služeb u Lesů ČR a u společnosti PETRA Hodonín. Díky těmto zakázkám společnosti vzrostly tržby přes 200 mil Kč. V roce 2019 společnost vyhrála čtyři prostory k zalesnění právě v zakázce Lesů ČR. Proto se počítá s tím, že i nadále bude společnost úspěšná ve veřejných zakázkách těchto společností a bude tak schopná zvyšovat tržby.

Lesy ČR vyhlásili tendr na lesnické činnosti na rok 2021, jedná se o zakázky ve třech kategoriích – kalamitní, post kalamitní a nekalamitní (Lesnické zakázky 2021+, 2021).

3.2 Prognóza tržeb

Pro zpracování finančního plánu je nejdůležitější zpracovat prognózu tržeb. Jsou využity tržby za prodej vlastních výrobků a služeb a dále tržby za zboží, kdy v tomto odvětví často dochází k překupování jednotlivých sazenic mezi lesními školkami.

Prvním důležitým krokem je zařadit společnost do správného odvětví. LESCUS Cetkovice, s. r. o. spadá do kategorie A – Zemědělství, lesnictví a rybářství, odvětví 02- Lesnictví a těžba lesa. Jedná se tedy o společnost, která se zabývá pěstováním lesního sadebního materiálu a zajištěním služeb v oblasti lesnictví.

V následující tabulce jsou uvedeny makroekonomické ukazatele, které by mohly mít vliv na vývoj tržeb v oboru. Od roku 2020 jsou hodnoty pouze odhadem, který je uveden na stránkách Ministerstva financí České republiky.

Tabulka 33: Vývoj makroekonomických ukazatelů (Zdroj: Vlastní zpracování podle získaných dat z MFČR, 2021 a ČHMÚ, 2021)

	Úhrn srážek (mm)	Nom. HDP (mld. Kč)	Růst reálného HDP (%)	Měnový kurz CZK/EUR	Zaměstnanost
2010	867	3954	2,30%	25,29	-1,00%
2011	627	4034	2,00%	24,59	0,40%
2012	689	4060	-0,80%	25,14	0,40%
2013	727	4098	-0,50%	25,97	1,00%
2014	657	4314	2,70%	27,53	0,80%
2015	532	4625	5,40%	27,28	1,40%
2016	637	4797	2,50%	27,03	1,90%
2017	683	5111	5,20%	26,33	1,60%
2018	522	5410	3,20%	25,65	1,40%
2019	634	5749	2,30%	25,67	0,20%
2020	766	5613	-6,10%	26,44	-1,10%
2021	766	5874	3,10%	26,10	-0,60%
2022	766	6177	3,40%	25,60	0,20%
2023	766	6432	2,10%	25,10	0,00%

Tyto makroekonomické ukazatele mají vliv na vývoj budoucích tržeb v odvětví. Proto pomocí Pearsonova korelačního koeficientu je zjištěna největší závislost mezi makroekonomickým ukazatelem a hodnotou tržeb. Výsledky korelační analýzy jsou uvedeny v následující tabulce. Nejvyšší hodnoty je dosaženo u makroekonomického ukazatele zaměstnanosti, kdy výsledná hodnota je 0,72.

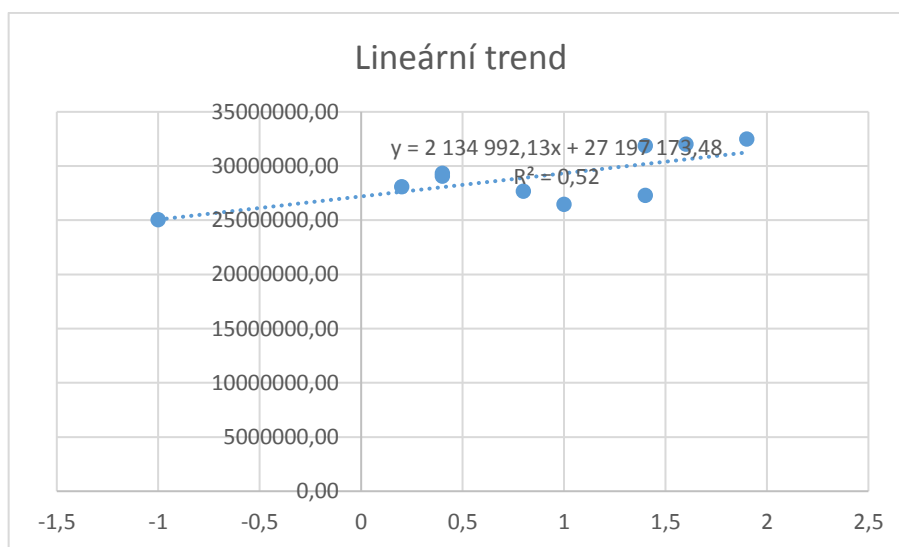
Tabulka 34: Pearsonův korelační koeficient (Zdroj: Vlastní zpracování podle údajů z MFČR, 2021)

Pearsonův korelační koeficient	
Úhrn srážek	-0,50
Nom. HDP (mld. Kč)	0,27
Reálné HDP (%)	0,51
Měnový kurz (CZK/EU)	0,43
Zaměstnanost	0,72
Objem mezd	0,47

Pro stanovení prognózy tržeb musí být dále zjištěn trend, který nejvíce vystihuje vývoj tržeb. Tento trend se zjišťuje za pomoci regresní analýzy a analýzy časových řad, kdy jsou využity trendy lineární, polynomicke 2. stupně a exponenciální. Výsledky těchto trendů jsou znázorněny v následujících grafech, kdy je u každého grafu zapsaná i rovnice koeficientu determinace.

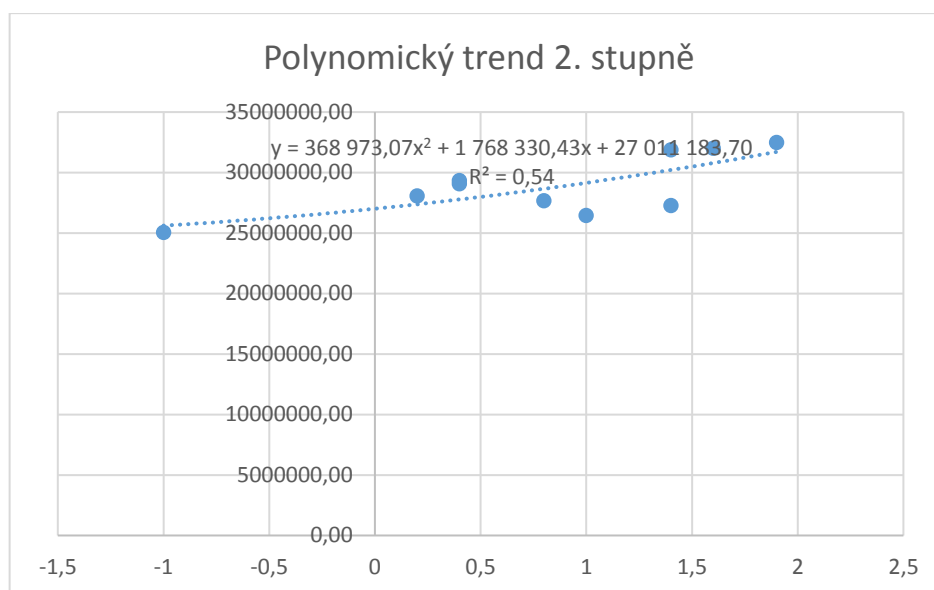
Regresní analýza

Za hodnotu x jsou dosazeny hodnoty zaměstnanosti a za hodnotu y jsou dosazeny hodnoty tržeb v odvětví.



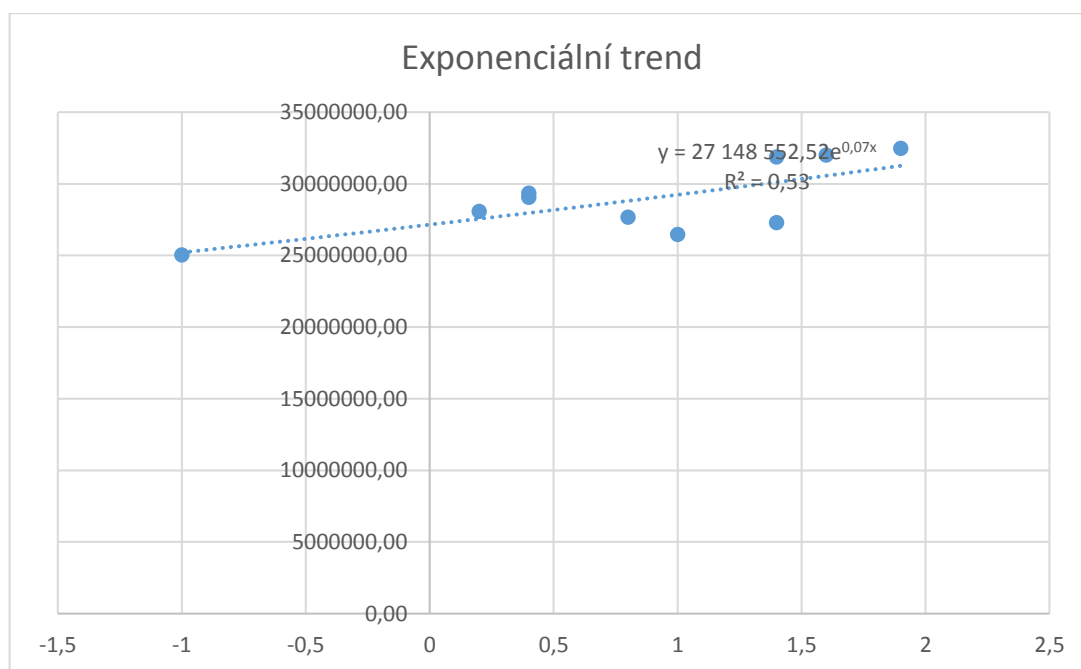
Graf 4: Lineární trend regresní analýzy (Zdroj: Vlastní zpracování podle údajů z MFCR,2021)

Hodnota lineárního trendu regresní analýzy vychází $R^2 = 0,52$, tato hodnota není moc uspokojivá, ale je to teprve první trend, proto nejde dělat velké závěry. Ostatní trendy mohou dosahovat vyšších hodnot.



Graf 5: Polynomický trend 2. stupně regresní analýzy (Zdroj: Vlastní zpracování podle údajů z MFCR,2021)

Výsledná hodnota polynomického trendu 2. stupně vychází $R^2 = 0,54$, ani tato hodnota není moc uspokojivá, ale je 0,02 vyšší než lineární trend.



Graf 6: Exponenciální trend regresní analýzy (Zdroj: Vlastní zpracování podle údajů z MFCR, 2021)

Ani exponenciální trend nemá hodnotu moc uspokojivou, $R^2 = 0,53$. Ale tato hodnota je druhá nejvyšší v regresní analýze. Nejlépe vychází hodnota u polynomického trendu, kdy $R^2 = 0,54$.

Následující tabulka udává vývoj tržeb odvětví podle regresní analýzy u jednotlivých trendů. Vývoj tržeb je zkoumán za období 2020-2023.

Tabulka 35: Regresní analýza prognóza tržeb odvětví v tisících (Zdroj: Vlastní zpracování podle údajů z MFCR, 2021)

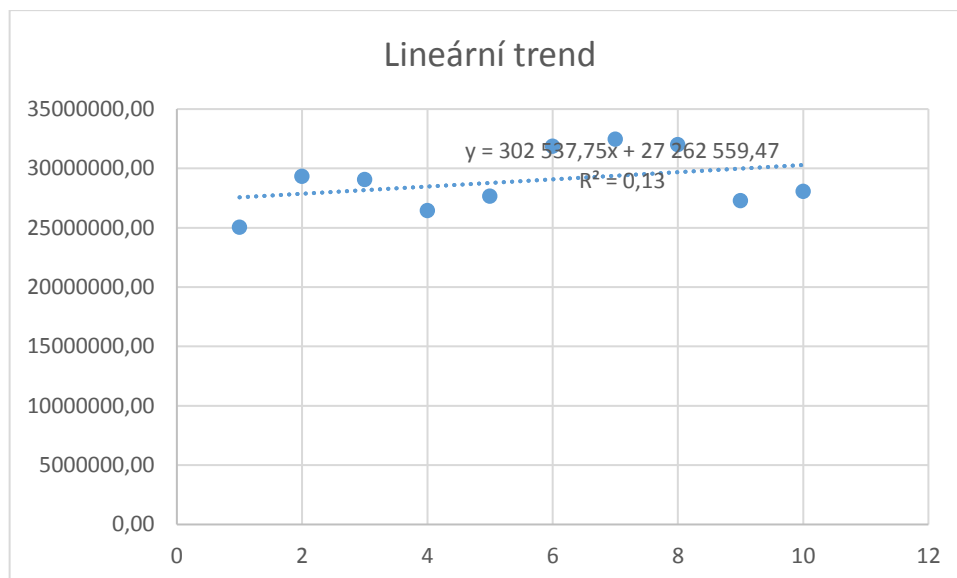
	2019	2020	2021	2022	2023
Lineární trend v	30 400 000	27 800 000	28 800 000	30 400 000	30 000 000
Meziroční růst		91,45%	103,60%	105,56%	98,68%
průměr		99,82%			
Polynomický trend 2. st.	30 547 589	26 988 259	28 357 232	30 547 589	30 000 000
Meziroční růst		88%	105%	108%	98%
průměr		99,84%			
Exponenciální trend	30 447 911	27 651 705	28 695 416	30 447 911	30 000 000
Meziroční růst		90,82%	103,77%	106,11%	98,53%
Průměr		99,81%			

Z výše uvedené tabulky se jeví, že všechny tři trendy mají meziroční růst podobný, proto na základě tohoto parametru se nedá úplně vybrat, která varianta je nejvhodnější.

Časové řady

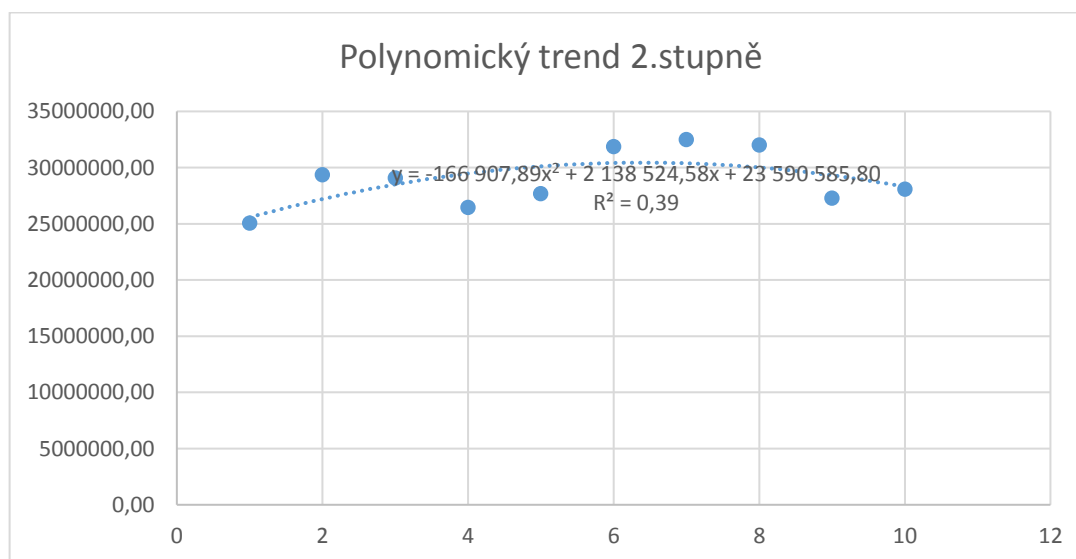
Pro tento způsob zobrazení trendu jsou znázorněny pouze grafy polynomického trendu 2. stupně a lineární trend. Tyto dva trendy jsou nejvhodnějšími kandidáty z časových řad na optimistickou a pesimistickou variantu.

Za hodnoty X jsou dosazeny roky a za hodnotu Y jsou dosazeny hodnoty tržeb odvětví.



Graf 7: Lineární trend časových řad (Zdroj: Vlastní zpracování podle údajů z MFCR, 2021)

Hodnota lineárního trendu vychází $R^2=0,13$, tato hodnota je nejnižší ze všech výsledných trendů.



Graf 8: Polynomický trend 2. stupně časová řada (Zdroj: Vlastní zpracování podle údajů z MFCR, 2021)

Hodnota polynomického trendu vychází $R^2=0,39$, tato hodnota je ještě nižší než tomu bylo u regresní analýzy.

Následná tabulka udává hodnoty jednotlivých trendů vypočítaných metodou časových řad.

Tabulka 36: Prognóza tržeb za pomoci metody časových řad v tisících

(Zdroj: Vlastní zpracování podle údajů z MFCR, 2021)

	2019	2020	2021	2022	2023
Lineární trend	30 060 508	29 667 208	29 818 477	30 060 508	30 000 000
Meziroční růst		98,69%	100,51%	100,81%	99,80%
průměr		99,95%			
Polynomický trend 2. st.	45 338 160	47 671 976	50 005 792	52 339 608	24 673 424
Meziroční růst		105,15%	104,90%	104,67%	47,14%
průměr		90,46%			

Prognóza tržeb na základě výsledků časových řad není úplně vhodná. Pravděpodobnost, že bude dosažena přesná budoucí hodnota za pomoci časových řad, je velice nízká. Hodnoty R^2 jsou velice nízké, proto je jasné, že tržeb, které vykazuje tato metoda, není pravděpodobné, že by bylo dosaženo celým odvětvím.

Pro optimistickou variantu tedy vychází nejlépe u regresní analýzy lineární trend nebo polynomický trend 2. stupně. Obě tyto varianty mají vysoký meziroční nárůst tržeb a pravděpodobnost, že těchto tržeb bude dosaženo, patří také mezi nejvyšší. Protože lineární trend dosahuje vyšších tržeb oproti polynomickému trendu, bude tedy lineární trend vybrán pro optimistickou variantu a polynomický trend 2. stupně bude využit pro pesimistickou variantu.

Optimistická varianta

Následující tabulka udává plánované tržby společnosti LESCUS Cetkovice, s. r. o. za prodej výrobků, služeb a zboží za období 2020- 2023 v optimistické variantě.

Tabulka 37: Prognóza tržeb varianta optimistická (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Tržby obor v tis. Kč	Index růstu trhu	Tržby LESCUS v tis. Kč	Tržní podíl (v %)	Index změny
2010	25 039 411		78 025	0,31%	
2011	29 336 113	1,17	44 182	0,15%	0,48
2012	29 062 308	0,99	63 999	0,22%	1,46
2013	26 457 336	0,91	102 823	0,39%	1,76
2014	27 666 684	1,05	99 193	0,36%	0,92
2015	31 864 284	1,15	100 573	0,32%	0,88
2016	32 474 651	1,02	159 914	0,49%	1,56
2017	32 005 945	0,99	258 226	0,81%	1,64
2018	27 283 731	0,85	250 577	0,92%	1,14
2019	28 074 708	1,03	428 739	1,53%	1,66
2020	27 800 000	0,99	464 094	1,67%	1,09
2021	28 800 000	1,04	569 108	1,98%	1,18
2022	30 400 000	1,06	711 078	2,34%	1,18
2023	30 000 000	0,99	830 628	2,77%	1,18

Z výše uvedené tabulky vyplívá, že společnost LESCUS Cetkovice, s. r. o. bude mít za plánované roky, tedy 2020 -2023, zvyšující se tržby za prodej výrobků, služeb a zboží. Pokud by se společnosti opravdu takhle dařilo, měla by vysoký nárůst tržeb. Zvyšující se tržby mají vliv i na tržní podíl, i tento ukazatele má rostoucí tendenci. Tržní podíl se za 13 let zvýšil o 2,46%. Výsledky uvedené tabulce jsou využity pro sestavení finančního plánu v optimistické variantě.

Tabulka 38: Pesimistická varianta prognózy tržeb (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Tržby obor v tis. Kč	Index růstu trhu (v %)	Tržby LESCUS v tis. Kč	Tržní podíl (v %)	Index změny (v %)
2010	25 395 295		78 025	0,31%	
2011	27 200 003	1,07	44 182	0,16%	0,53
2012	29 004 712	1,07	63 999	0,22%	1,36
2013	30 809 421	1,06	102 823	0,33%	1,51
2014	32 614 130	1,06	99 193	0,30%	0,91
2015	34 418 839	1,06	100 573	0,29%	0,96
2016	36 223 547	1,05	159 914	0,44%	1,51
2017	38 028 256	1,05	258 226	0,68%	1,54
2018	39 832 965	1,05	250 577	0,63%	0,93
2019	41 637 674	1,05	428 739	1,03%	1,64
2020	26 988 259	0,65	431 180	1,60%	1,55
2021	28 357 232	1,05	515 723	1,82%	1,14
2022	30 547 589	1,08	632 408	2,07%	1,14
2023	30 000 000	0,98	706 984	2,36%	1,14

Podle pesimistické varianty prognózy tržeb tržby společnosti LESCUS Cetkovice, s. r. o. také porostou. I tento nárůst má vysokou rychlost. Pesimistická varianta je také promítnuta do finančního plánu v další kapitole.

3.3 Generátory hodnoty

Pro zpracování finančního plánu je zapotřebí propočítat generátory hodnot, kterými jsou tržby, zisková marže, čistý pracovní kapitál a plán investic. Zisková marže je počítaná dvěma způsoby a to shora a zdola.

3.3.1 Tržby

Prvním generátorem jsou tržby, které zahrnují jak tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb, tak tržby z prodeje zboží. Následující tabulka udává odhadované tržby společnosti LESCUS Cetkovice za budoucí roky 2020 -2023 v pesimistické a optimistické variantě.

Tabulka 39: Predikce tržeb za rok 2020 – 2023 v tisících Kč (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2020	2021	2022	2023
Optimistická varianta	464 094	569 108	711 078	830 628
Pesimistická varianta	431 180	515 723	632 408	706 984

V předchozí části je zpracovaný vývoj tržeb za pomoci regresní analýzy. Vývoj tržeb je základním podkladem pro stanovení finančního plánu.

3.3.2 Provozní zisková marže

Dalším důležitým generátorem hodnot je zisková marže. Tato marže se dá počít dvěma způsoby a to shora a zdola. Výsledky obou přístupů jsou shodné, pouze se počítají jiným způsobem. Obě tyto varianty jsou využity pro sestavení finančního plánu pro společnost LESCUS Cetkovice, s.r.o.

Optimistická varianta

Prvně je vypočtena zisková marže pro optimistickou variantu finančního plánu a to metodou shora. Tato metoda je považována za jednodušší oproti variantě výpočtu zdola. Za historické období jsou považovány roky 2015-2019 a predikované období je 2020-2023.

Tabulka 40: Provozní zisková marže metoda shora pro optimistickou variantu (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2015	2016	2017	2018	2019
Provozní zisk před odpisy v tis. Kč	15 654	25 673	29 347	31 024	56 075
Zisková marže (z KPVH před odpisy)	14,20%	15,01%	11,03%	12,23%	13,51%
Průměr	13,20%				

Zisková marže je počítána jako podíl provozního výsledku hospodaření, upraveného o tržby z prodeje dlouhodobého majetku a zůstatkovou cenu prodaného majetku, k celkovým výkonům společnosti. Zisková marže měla v historii kolísavý trend, který se pohyboval v rozmezí 11 – 15%. Průměrná hodnota za sledované období vychází 13,20%.

V predikovaném období se předpokládá, že zisková marže poroste stejným tempem, jako tomu bylo v historii.

Tabulka 41: Zisková marže pro optimistickou variantu (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2020	2021	2022	2023
Provozní zisk před odpisy v tis. Kč	61 241	75 099	93 833	109 608
Zisková marže (z KPVH před odpisy)	13,20%	13,20%	13,20%	13,20%
Průměr	13,20%			

Výše uvedená tabulka udává ziskovou marži pro optimistickou variantu v plánovaném období. Zisková marže je stanovena podle průměrné hodnoty historického období.

Nyní je proveden výpočet ziskové marže pro optimistickou variantu metodou zdola. Výsledky výpočtu jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 42: Provozní zisková marže metodou zdola pro optimistickou variantu (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2015	2016	2017	2018	2019
Obchodní marže	0,23%	0,02%	0,03%	0,17%	0,09%
Výkony	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Výkonová spotřeba	69,02%	73,17%	76,41%	76,23%	76,31%
Osobní náklady	16,69%	12,20%	11,73%	11,40%	10,27%
Daně a poplatky	0,21%	0,21%	0,18%	0,16%	0,10%
Ostatní provozní položky	0,11%	-0,58%	0,67%	0,15%	-0,10%
Korigovaný provozní zisk před odpisy (KPVH) v tis. Kč	15 654	25 673	29 347	31 024	56 075
Zisková marže z KPZ před odpisy dopočítaná	14,20%	15,01%	11,03%	12,23%	13,51%

Metoda zdola vychází ze změn jednotlivých položek výkazů zisku a ztát na změnu celkových výkonů společnosti. V tabulce jsou uvedeny vybrané položky výkazu zisku a ztrát, kde je zaznamenána změna ovlivněna vývojem výkonů.

Obě ziskové marže za pomoci obou metod (shora, zdola) vycházejí ve stejné hodnotě, tedy v průměrné hodnotě 13,20%.

Tabulka 43: Provozní zisková marže metodou zdola pro optimistickou variantu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	2020	2021	2022	2023
Obchodní marže (tis. Kč)	501	614	767	896
Výkony (tis. Kč)	464 094	569 108	711 078	830 628
Výkonová spotřeba (tis. Kč)	344 501	422 455	527 840	616 583
Osobní náklady (tis. Kč)	57 815	70 898	88 584	103 477
Daně a poplatky	800	982	1226	1433
Ostatní provozní položky*	236	289	362	422
Korigovaný provozní zisk před odpisy (KPVH) v tis. Kč	61 241	75 099	93 833	109 608

Vývoj jednotlivých položek ziskové marže vychází z průměrných hodnot změn historického období. Proto vývoj položek zisku a ztrát za predikované období má konstantní vývoj. Obchodní marže se v prvním predikovaném roce vyvíjí rapidně, hodnota vzrostla o 42%, zatímco v posledním roce tempo růstu už zpomalilo, hodnota vzrostla o 16%.

Pesimistická varianta

Dále je vypočítaná provozní zisková marže pro pesimistickou variantu metodou shora i zdola.

Tabulka 44: Provozní zisková marže metoda shora pro pesimistickou variantu (Zdroj:

Vlastní zpracování)

	2015	2016	2017	2018	2019
Provozní zisk před odpisy v tis. Kč	15 654	25 673	29 347	31 024	56 075
Zisková marže (z KPVH před odpisy)	14,20%	15,01%	11,03%	12,23%	13,51%
Průměr	13,20%				

Protože jsou roky 2015-2019 historické, tudíž hodnoty výkazů se nemění podle varianty optimistické nebo pesimistické. Hodnota ziskové marže vychází pro tyto roky stejně, jako tomu bylo u varianty optimistické. Budoucí hodnoty se vyvíjí stejným tempem, jako tomu bylo do roku 2019.

Tabulka 45: Zisková marže pro pesimistickou variantu – plánované období
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	2020	2021	2022	2023
Provozní zisk před odpisy v tis. Kč	56 898	68 054	83 452	93 293
Zisková marže	13,20%	13,20%	13,20%	13,20%
Průměr	13,20%			

Dále je proveden výpočet ziskové marže metodou zdola. Výsledky daného výpočtu jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 46: Provozní zisková marže metoda zdola pro pesimistickou variantu (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2015	2016	2017	2018	2019
Obchodní marže	0,23%	0,02%	0,03%	0,17%	0,09%
Výkony	100%	100%	100%	100%	100%
Výkonová spotřeba	69,02%	73,17%	76,41%	76,23%	76,31%
Osobní náklady	16,69%	12,20%	11,73%	11,40%	10,27%
Daně a poplatky	0,21%	0,21%	0,18%	0,16%	0,10%
Ostatní provozní položky	0,11%	-0,58%	0,67%	0,15%	-0,10%
Korigovaný provozní zisk před odpisy (KPVH) v tis. Kč	15 654	25 673	29 347	31 024	56 075
Zisková marže z KPZ před odpisy dpočítaná	14,20%	15,01%	11,03%	12,23%	13,51%

I předcházející tabulka je shodná s tabulkou pro optimistickou variantu. Protože hodnoty, které vstupují do výpočtu, jsou stále stejné.

Další tabulka už udává hodnoty ziskové marže metodou zdola pro pesimistickou variantu.

Tabulka 47: Provozní zisková marže metoda zdola pro pesimistickou variantu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	2020	2021	2022	2023
Obchodní marže (tis. Kč)	465	556	682	763
Výkony (tis. Kč)	431 180	515 723	632 408	706 984
Výkonová spotřeba (tis. Kč)	320 070	382 826	469 443	524 802
Osobní náklady (tis. Kč)	53 715	64 247	78 784	88 074
Daně a poplatky	744	889	1 091	1 219
Ostatní provozní položky	219	262	322	359
Korigovaný provozní zisk před odpisy (KPVH) v tis. Kč	56 898	68 054	83 452	93 293

U predikovaného období 2020-2023, hodnoty rostou konstantě, protože se vychází z hodnot minulého období. Hodnoty v tabulce jsou počítány z procentních poměrů k výkonům. V předcházející tabulce jsou už uvedeny hodnoty v peněžitém vyjádření pro lepší představivost, jak se jednotlivé položky výkazu zisku a ztrát budou vyvíjet.

3.3.3 Čistý pracovní kapitál

Dalším generátorem hodnot pro stanovení finančního plánu je čistý pracovní kapitál. Za pomoci výpočtu doby obratu vybraných položek rozvahy se vypočítá průměrná doba, která je pak základem pro stanovení doby obratu položek rozvahy za budoucí období tedy 2020-2023.

Pro výpočet pracovního kapitálu jsou využity doby obratu zásob, pohledávek, do kterých spadá jak pohledávky dlouhodobé tak krátkodobé. Dále se počítá s dobou obratu závazků, které zahrnují dlouhodobé závazky i krátkodobé závazky, ale pouze neúročené.

Tabulka 48: Doby obrátů ve dnech (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2015	2016	2017	2018	2019	Průměr
Zásoby	237	194	136	149	80	117
Pohledávky (celkem)	71	121	87	110	82	80
Závazky krátkodobé	99	93	65	54	30	63

Výše uvedená tabulka udává doby obrátů hlavních položek pracovního kapitálu. Hodnoty jsou uváděny ve dnech. Průměrná hodnot zásob a pohledávek je počítána pouze z let, které se úplně neodlišují od ostatních.

Optimistická varianta

Níže uvedená tabulka udává hodnoty vybraných položek pracovního kapitálu v budoucích letech, které vycházejí z průměrné hodnoty doby obratu za předcházející roky.

Tabulka 49: Doby obratu optimistická varianta pro predikované období v tis. Kč (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2020	2021	2022	2023
Zásoby	151 336	185 581	231 876	270 859
Pohledávky (celkem)	102 813	126 077	157 529	184 013
Závazky neúročené	80 801	99 084	123 802	144 616

Dalším krokem je vypočítání doby obratu pro pesimistickou variantu.

Pesimistická varianta

Hodnoty uvedené v tabulce níže vycházejí také z průměrných hodnot doby obratu. Vývoj hlavních položek čistého pracovního kapitálu je uvedený v tabulce níže.

Tabulka 50: Doby obratu pesimistická varianta pro predikované období v tis. Kč (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2020	2021	2022	2023
Zásoby	140 604	168 172	206 222	230 541
Pohledávky (celkem)	95 522	114 251	140 101	156 622
Závazky neúročené	75 070	89 790	110 105	123 089

Výše uvedená tabulka hodnotí budoucí období pesimistickou variantou a hodnoty jsou uvedeny v tisících.

Je patrné, že v obou variantách položky čistého pracovního kapitálu mají rostoucí trend, to je zapříčiněno rostoucími tržbami.

3.3.4 Investice do dlouhodobého majetku

Posledním důležitým krokem je naplánování investic. Protože společnost nevlastní žádný dlouhodobý nehmotný majetek, předpokládá se, že ani v následujících letech do tohoto majetku nebude investovat. V plánovaných investicích se předpokládá rozšíření společnosti o další výrobní halu a nákup třídících linek do dalších lesních

školek, které společnost vlastní. Protože společnost neposkytla přesné údaje o těchto investicích, pro výpočet se vychází z koeficientu náročnosti ve vztahu k tržbám za minulé období. Tento výpočet vychází z brutto investic. Společnost neplánuje další nákup pozemků, hodnota pozemků tedy zůstane na stejné hodnotě, jaká byla v roce 2019.

Následující tabulka udává investiční náročnost dlouhodobého hmotného majetku.

Tabulka 51: Investiční náročnost dlouhodobého hmotného majetku za minulé období (Zdroj: Vlastní zpracování)

Stavby	2015	2016	2017	2018	2019
Stav majetku ke konci roku	17 545	24 040	23 191	26 894	26 241
Odpisy	4 196	4 223	4 146	4 893	3 834
Investice netto		6 495	-849	3 703	-653
Investice brutto		10 718	3 297	8 596	3 181
Investiční náročnost růstu tržeb 2015-2019	2,85%				
Investiční náročnost konkurence	4,09%				
Samostatné movité věci	2015	2016	2017	2018	2019
Stav majetku ke konci roku	16 226	17 172	24 571	25 931	55 255
Odpisy	3 880	3 017	4 392	4 717	8 073
Investice netto		946	7 399	1 360	29 324
Investice brutto		3 963	11 791	6 077	37 397
Investiční náročnost růstu tržeb 2015-2019	13%				
Investiční náročnost konkurence	5%				

Protože investiční náročnost společnosti vycházela „nafouklá“, kvůli rozšiřování společnosti v minulých letech, vychází se tedy v dalších výpočtech z investiční náročnosti konkurenčních společností.

Tabulka 52: Odhad investic pro budoucí období (Zdroj: Vlastní zpracování)

Odhad investic netto pro období 2020-2023		
	Optimistická varianta	Pesimistická varianta
Stavby	4 246	2 982
Samostatné movité věci	4 973	3 493

Celková hodnota investic pro plánované období vychází 9 219 tisíc Kč pro optimistickou variantu a 6 476 tisíc Kč pro pesimistickou variantu.

Společnost plánuje odepisovat stavby po dobu třiceti let a samostatné movité věci po dobu šesti let.

Celkový plán investic pro přehlednost je uveden v následující tabulce.

Tabulka 53: Plán investic do DHM – optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Plán investic a odpisů dlouhodobého hmotného majetku (v tis. Kč) OPTIMISTICKÁ VARIANTA				
	2020	2021	2022	2023
Zůstatková cena	90 715	99 935	109 154	118 374
Odpisy	11 907	14 351	17 166	20 413
Investice netto celkem	9 219	9 219	9 219	9 219
Investice brutto celkem	21 126	23 570	26 385	29 632

Výše uvedená tabulka zobrazuje výsledné hodnoty investic do dlouhodobého majetku. Zůstatkové hodnoty jsou promítnuty do finančního plánu aktiv a odpisy jsou pak zahrnuty ve finančním plánu výkazu zisku a ztráty pro optimistickou variantu.

Další tabulka udává plán investic dlouhodobého majetku pro pesimistickou variantu.

Tabulka 54: Plán investic do dlouhodobého majetku – pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Plán investic a odpisů dlouhodobého hmotného majetku (v tis. Kč) - PESIMISTICKÁ VARIANTA				
	2020	2021	2022	2023
Zůstatková cena	117 912	94 447	100 923	107 398
Odpisy	11 907	14 062	16 546	19 412
Investice netto celkem	6 476	6 476	6 476	6 476
Investice brutto celkem	18 383	20 537	23 021	25 888

Stejně jak tomu bylo u optimistické varianty, tak i pesimistická varianta bude promítnutá do finančního plánu.

3.4 Optimistická varianta finančního plánu

Další kapitola je zaměřená na nejdůležitější část práce a to je finanční plán pro společnost LESCUS Cetkovice, s. r. o. Finanční plán je sestaven na období 2020 -2023 ve variantě optimistické a pesimistické. Návrh finančního plánu zahrnuje plánovanou rozvahu, výkaz zisku a ztrát a výkaz peněžních toků.

Prvním krokem pro sestavení finančního plánu bylo za pomoci regresní analýzy určit vývoj budoucích tržeb. Ani jedna varianta z regresní analýzy nemá vysoké hodnoty pravděpodobnosti, proto byly tedy vybrány varianty, které měly jedny z nejvyšší pravděpodobnosti růstu tržeb v následujících letech, a dalším klíčovým faktorem byl meziroční růst tržeb. Pro optimistickou variantu je vybrán lineární trend a pro pesimistickou je to polynomický trend druhého stupně. Nárůst tržeb byl odhadnut za pomoci vývoje zaměstnanosti v České republice.

Prvním výkazem finančního plánu je výkaz zisku a ztrát pro optimistickou variantu.

3.4.1 Plánovaný výkaz zisku a ztrát

Tato část zahrnuje rozebrání jednotlivých položek výkazu zisku a ztrát, který je sestaven finančním plánováním.

Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb a za prodej zboží

Plánované tržby společnosti vycházejí z prognózy tržeb, která byla rozebrána už v předchozích kapitolách. Předpokládaný vývoj tržeb se vyvíjí podle vývoje tržeb celého odvětví v závislosti na vývoji zaměstnanosti v České republice. Tržby společnosti jsou plánovány v rostoucí tendenci. Tento rostoucí trend je předpokladem nejen díky inovaci a rozvoji společnosti, ale protože i nadále jsou stromy v lesích neustále káceny kvůli kůrovcové kalamitě a sadební materiál je neustále potřebný. Díky novým technologiím společnost tak zvládne pokrýt vyšší poptávku než v minulých letech.

Výkonová spotřeba

Tato položka se skládá z nákladů vynaložených na prodané zboží, spotřebu materiálu a energie a ze služeb. Hodnota této položky je plánována průměrným podílem na tržbách.

Změna stavu zásob vlastní činnosti

Tato položka je plánovaná jako 4% meziroční růst. Je předpokladem, že společnost bude tuto položku vykazovat v průměrné hodnotě, jako tomu bylo v předcházejících letech.

Aktivace

Společnost tuto položku neevidovala v předchozích letech, proto není plánovaná ani v budoucnosti.

Osobní náklady

Položka osobních nákladů je součtem nákladů mzdových a nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Plánované období vychází také z průměrných hodnot předchozího období. Průměrná hodnota je 12,46%. I když se společnost rozšiřuje, zaměstnávat extrémně více zaměstnanců nepotřebuje, protože vedení společnosti investuje více peněz do zařízení, které nahrazuje pracovní sílu, proto opravdu stačí předpokládat nárůst osobních nákladů podle průměrné hodnoty předchozích let.

Úpravy hodnot v provozní oblasti (Odpisy)

Odpisy nejdou naplánovat, stejným způsobem jako předcházející položky. Je nutné vycházet z plánu investic na plánované období. Protože stavby a samostatné movité věci mají jinou délku životnosti, proto je i délka odepisování stanovená jinak. Všechny tyto faktory se musí zahrnout do plánovaných odpisů. Odpisový plán je uveden v kapitole investice do dlouhodobého majetku.

Ostatní provozní výnosy

Položka jiné provozní výnosy je také plánovaná na základě průměrných podílů za předcházející období. Zatímco položka prodej dlouhodobého majetku je považován za mimořádné výnosy, proto není plánovaná.

Ostatní provozní náklady

I tento náklad je plánovaný podle průměrných podílů za předcházející období. Kromě položky prodej majetku, který není v budoucnosti plánován, proto zůstatková hodnota prodaného dlouhodobého majetku je nulová. Položka daní a poplatků se plánuje stejným způsobem jako ostatní nákladové položky. Průměrný podíl za předcházející období je 0,17%.

Výnosové úroky

Úroky výnosové jsou plánovány jako součin peněžních prostředků na bankovním účtu a v pokladně s 0,1 % ročním úrokem.

Nákladové úroky

Položka nákladových úroků je počítána z průměrné úrokové sazby za poslední sledované období, tato sazba tedy vychází 2,68%. Je předpokladem, že společnost i nadále bude financovat některé investice bankovními úvěry, proto nákladové úroky mají rostoucí tendenci.

Ostatní finanční výnosy a náklady

Tyto dvě položky opět vycházejí podle průměrných podílů za předcházející období.

Daň z příjmů

Protože v dnešní době nejde úplně určit, jaká bude v budoucnosti sazba daně kvůli úpadku ekonomiky vlivem pandemie Covid -19, je stanovená efektivní sazba daně, která je počítána jako poměr daní a poplatků k celkovým výkonům. Za pomoci průměru těchto hodnot v minulosti je odhadována sazba v budoucnosti.

Výsledek hospodaření za účetní období po dani

Tento výsledek hospodaření je počítán součtem jednotlivých výsledků z provozní činnosti a finanční činnosti. Od tohoto součtu je pak odečtená vypočtená daň. Z výsledné tabulky je vidět, že společnost má kladný výsledek hospodaření, který každým rokem roste.

Tabulka 55: Plánovaný výkaz zisku a ztrát – Optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2020	2021	2022	2023
Tržby za prodej výrobků a služeb	446 929	548 059	684 778	799 906
Tržby za prodej zboží	2 175	2 667	3 332	3 892
Výkonová spotřeba	346 175	424 507	530 405	619 579
<i>Náklady vynaložené na prodané zboží</i>	1 674	2 053	2 565	2 996
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	123 284	151 180	188 893	220 651
<i>Služby</i>	221 218	271 275	338 947	395 932
Změna stavu zásob vlastní činnosti	17 165	21 049	26 300	30 721
Aktivace	0	0	0	0
Osobní náklady	57 815	70 898	88 584	103 477
Odpisy	11 907	14 351	17 166	20 413
Ostatní provozní výnosy	2 485	3 048	3 808	4 448
<i>Tržby z prodaného dlouhodobého majetku</i>	0	0	0	0
<i>Jiné provozní výnosy</i>	2 485	3 048	3 808	4 448
Ostatní provozní náklady	3 522	4 319	5 396	6 303
<i>Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku</i>	0	0	0	0
<i>Daně a poplatky</i>	800	982	1 226	1 433
<i>Jiné provozní náklady</i>	2 721	3 337	4 170	4 871
Provozní výsledek hospodaření	49 334	60 748	76 667	89 195
Výnosové úroky	12	15	10	4
Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0	0	0
Nákladové úroky	7 603	7 603	7 603	7 603
Ostatní finanční výnosy	1 900	2 330	2 911	3 400
Ostatní finanční náklady	3017	3 700	4 623	5 400
Výsledek hospodaření z finanční činnosti	-8 710	-8 959	-9 306	-9 599
Celkový výsledek hospodaření před daní	40 625	51 789	67 361	79 596
Daň	6 531	8 326	10 830	12 797
Výsledek hospodaření za účetní období po dani	34 093	43 463	56 532	66 799

3.4.2 Plánovaná rozvaha

Tato kapitola je zaměřená na finanční plán rozvahy v optimistické variantě za období 2020 -2023. Prvně jsou plánovány položky aktiv, potom položky pasiv.

Stálá aktiva

Položka stálých aktiv je především tvořena dlouhodobým hmotným majetkem, který je stěžejní pro fungování společnosti LESCUS Cetkovice, s. r. o. Analyzovaná společnost

nehospodaří s žádným dlouhodobým nehmotným majetkem. Finanční majetek je tvořen podíly ovládaná nebo ovládající osoba. Jedná se o podíly, které společnost má ve své dceřiné společnosti. Dlouhodobý hmotný majetek je tvořen pozemky a stavbami, ale především samostatným hmotným majetkem, kde se jedná především o stroje, které společnost využívá ve své podnikatelské činnosti. Položky dlouhodobého hmotného majetku jsou plánovány už v kapitole investic. Dlouhodobý finanční majetek je plánovaný ve stejné výši, jako byl v roce 2019.

Zásoby

Zásoby se skládají z položek materiálu a nedokončená výroba a polotovary. Položky zásob jsou plánované podle průměrné doby obratu za předcházející období. Průměrná doba za minulé období je 117 dní.

Pohledávky

Společnost nevykazuje žádné dlouhodobé pohledávky, proto se tato položka neplánuje ani v budoucím období. Krátkodobé pohledávky jsou složeny především z pohledávek z obchodních vztahů a z pohledávek ovládaná nebo ovládající osoba. Další položkou pohledávek jsou poskytnuté zálohy a jiné pohledávky. Všechny tyto položky jsou plánovány na základě průměrné doby obratu za minulé období.

Krátkodobý finanční majetek

Společnost neevidovala v minulém období tuto položku, proto se předpokládá, že jí nebude evidovat ani v budoucím období.

Peněžní prostředky

Položka peněžních prostředků je vypočtena výkazem cash-flow, i tento výkaz je součástí finančního plánu.

Časové rozlišení aktiv

Položka časového rozlišení je zachována ve výšce, v jaké byla v posledním sledovaném období, tedy v roce 2019.

Tabulka 56: Plánovaná aktiva – optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2020	2021	2022	2023
Aktiva celkem	512 575	574 322	655 571	743 184
Stálá aktiva	230 900	240 120	249 339	258 559
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	218 195	227 415	236 634	245 854
<i>Pozemky</i>	29 940	29 940	29 940	29 940
<i>Stavby</i>	30 487	34 733	38 979	43 225
<i>Hmotné movité věci</i>	60 228	65 202	70 175	75 149
<i>Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</i>	50 578	50 578	50 578	50 578
<i>Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek</i>	46 962	46 962	46 962	46 962
Dlouhodobý finanční majetek	12 705	12 705	12 705	12 705
Oběžná aktiva	269 092	321 619	393 649	472 043
Zásoby	151 336	185 581	231 876	270 859
Pohledávky	102 813	126 077	157 529	184 013
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	102 813	126 077	157 529	184 013
<i>Pohledávky z obchodních vztahů</i>	51 519	63 177	78 937	92 208
<i>Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba</i>	41 451	50 831	63 511	74 189
<i>Pohledávky - ostatní</i>	9 843	12 070	15 081	17 616
Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
Peněžní prostředky	14 943	9 961	4 245	17 170
Časové rozlišení	12 583	12 583	12 583	12 583

Další částí finančního plánu rozvahy jsou pasiva, která jsou dále rozebrána.

Vlastní kapitál

Jedná se o souhrnnou položku položek vlastních zdrojů financování. Dílčími položkami jsou základní kapitál, kapitálové fondy, fondy ze zisku, výsledek hospodaření minulých let a výsledek hospodaření běžného účetního období.

Základní kapitál, kapitálové fondy a fondy ze zisku

Tyto položky jsou plánovány ve stejné výši, jaká byla v posledním sledovaném roce 2019. Neplánuje se žádná změna navýšení základního kapitálu, proto není důvod měnit tuto položku.

Výsledek hospodaření minulých let

Tato položka je součtem výsledku hospodaření minulých let s výsledkem hospodaření běžného účetního období předcházejícího roku. Kvůli načítání výsledku hospodaření běžného účetního období tato položka roste.

Výsledek hospodaření běžného účetního období

Tato položka se přebírá z finančního plánu výkazu zisku a ztrát pro daný rok.

Rezervy

Protože společnost netvoří žádné pravidelné rezervy, je tato položka v nulové výši i plánovaném období.

Závazky

Tato položka se dále dělí na závazky dlouhodobé, kde jsou závazky k úvěrovým institucím a ostatní závazky. Dále pak na závazky krátkodobé, které se skládají z dílčích položek a to ze závazku k úvěrovým institucím, závazky z obchodních vztahů a závazků ostatních.

Dlouhodobé závazky neúročené jsou ve stejné průměrné výši jako v předchozích letech. Úročené dlouhodobé závazky jsou také plánované podle roku předešlého.

Krátkodobé závazky neúročené tyto položky jsou počítány za pomoci doby obratu. Úročené krátkodobé závazky jsou pak plánovány ve stejné výši, jaká byla v roce 2019.

Časové rozlišení

V minulém období byla tato položka v nulové výši, protože se tato položka nedá nijak odhadnout, bude tedy plánována ve stejné výši.

Tabulka 57: Plánovaná pasiva- Optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2020	2021	2022	2023
Pasiva celkem	512 575	574 322	655 571	743 184
Vlastní kapitál	147 820	191 283	247 815	314 614
<i>Základní kapitál</i>	6 100	6 100	6 100	6 100
<i>Kapitálové fondy</i>	2 686	2 686	2 686	2 686
<i>Fondy ze zisku</i>	360	360	360	360
<i>Výsledek hospodaření minulých let (+/-)</i>	104 581	138 674	182 137	238 669
<i>Výsledek hospodaření běžného úč. období (+/-)</i>	34 093	43 463	56 532	66 799
Cizí zdroje	364 755	383 038	407 756	428 570
Rezervy	0	0	0	0
Závazky	364 755	383 038	407 756	428 570
<i>Dlouhodobé závazky</i>	182 152	186 550	192 497	197 504
<i>Závazky k úvěrovým institucím</i>	162 713	162 713	162 713	162 713
<i>Závazky - ostatní</i>	19 439	23 837	29 784	34 791
<i>Závazky krátkodobé</i>	182 603	196 488	215 259	231 066
<i>Závazky k úvěrovým institucím</i>	121 241	121 241	121 241	121 241
<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	48 406	59 359	74 167	86 636
<i>Závazky ostatní</i>	12 956	15 888	19 852	23 189
Časové rozlišení	0	0	0	0

3.4.3 Plánovaný výkaz peněžních toků – cash- flow

Tato část práce zahrnuje plánovaný výkaz peněžních toků neboli cash-flow v optimistické variantě. Ve výkazu se promítají některé položky z výkazu zisku a ztrát, ale také meziroční změny některých položek rozvahy. Výkaz je rozdělen na část zachycující provozní činnost, část zachycující investiční činnost a část finanční činnosti.

Peněžní tok z provozní činnosti

Tato část výkazu Cash - flow zachycuje především položky, které už byly plánovány ve zmíněných výkazech. Jedná se především o provozní výsledek hospodaření, meziroční změny čistého pracovního kapitálu, odpisy dlouhodobého majetku.

Peněžní tok z investiční činnosti

Část investiční činnosti zahrnuje především investice do dlouhodobého hmotného majetku, které jsou plánovány už v dřívějších kapitolách této práce.

Peněžní tok z finanční činnosti

Položka peněžní tok z finanční činnosti je tvořená změnou bankovních úvěrů. Protože společnost neplánuje navýšení úvěrů ani dlouhodobé závazky, je peněžní tok z finanční činnosti v nulové výši.

Celkový peněžní tok

Po sečtení všech peněžních toků výkazu vychází v prvním a posledním plánovaném roce kladný výsledný tok. Kvůli vysokému nárůstu pohledávek a zásob dochází k tomu, že společnost má záporný peněžní tok v roce 2021 -2022. Po přičtení celkového peněžního toku k počátečním peněžním prostředkům dostane se hodnota peněžních prostředků za dané účetní období. Tato hodnota společnosti v každém roce vychází kladná.

Tabulka 58: Plánované Cash -flow – optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Optimistická	2020	2021	2022	2023
Stav peněžních prostředků na začátku účetního období	11 529	14 943	9 961	4 245
Účetní zisk/ztráta po zdanění	34 093	43 463	56 532	66 799
Úpravy o nepeněžní operace	11 907	14 351	17 166	20 413
Odpisy	11 907	14 351	17 166	20 413
Změna rezerv	0	0	0	0
Úpravy oběžných aktiv	-40 899	-43 624	-58 975	-49 662
Změna zásob	-59 287	-34 244	-46 295	-38 984
Změna stavu pohledávek	-7 946	-23 264	-31 451	-26 484
Změna časového rozlišení	0	0	0	0
Změna stavu závazků	26 334	13 885	18 771	15 807
Změna časového rozlišení	0	0	0	0
Peněžní tok z provozní činnosti	5 101	14 190	14 722	37 551
Nabytí dlouhodobého majetku	-21 126	-23 570	-26 385	-29 632
Peněžní tok z investiční činnosti	-21 126	-23 570	-26 385	-29 632
Změna vlastního kapitálu	0	0	0	0
Výplata dividend a podílů na zisku	0	0	0	0
Změna bank. úvěrů a dl. závazků	19 439	4 399	5 946	5 007
změna bank. úvěrů	0	0	0	0
Změna dl. závazků	19 439	4 399	5 946	5 007
Peněžní tok z finanční činnosti	19 439	4 399	5 946	5 007
Celkový peněžní tok	3 414	-4 981	-5 716	12 926
Stav peněžních prostředků na konci	14 943	9 961	4 245	17 170

3.5 Pesimistická varianta finančního plánu

V této kapitole je sestaven finanční plán pro jednotlivé výkazy v pesimistické variantě za období 2020 -2023.

3.5.1 Plánovaný výkaz zisku a ztrát

Jednotlivé položky výkazů vycházejí ze stejných skutečností jako optimistická varianta. Položky výkazu jsou tedy plánovány stejným způsobem.

Pesimistická varianta se liší tedy tím, že hodnoty vycházejí z predikovaných tržeb v pesimistické variantě. Výsledek hospodaření vychází v každém plánovaném roce kladně a hodnota meziročně roste. V porovnání s optimistickou variantou vychází výsledek hospodaření v menších hodnotách.

Tabulka 59: Plánovaný výkaz zisku a ztrát – pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2020	2021	2022	2023
Tržby za prodej výrobků a služeb	415 233	496 648	609 018	680 836
Tržby za prodej zboží	2 020	2 416	2 963	3 313
Výkonová spotřeba	321 625	384 686	471 724	527 351
<i>Náklady vynaložené na prodané zboží</i>	1 555	1 860	2 281	2 550
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	114 540	136 998	167 995	187 806
<i>Služby</i>	205 529	245 828	301 448	336 996
Změna stavu zásob vlastní činnosti	15 947	19 074	23 390	26 148
Aktivace	0	0	0	0
Osobní náklady	53 715	64 247	78 784	88 074
Odpisy	11 907	14 062	16 546	19 412
Ostatní provozní výnosy	2 309	2 762	3 387	3 786
<i>Tržby z prodaného dlouhodobého majetku</i>	0	0	0	0
<i>Jiné provozní výnosy</i>	2 309	2 762	3 387	3 786
Ostatní provozní náklady	3 272	3 914	4 799	5 365
<i>Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku</i>	0	0	0	0
<i>Daně a poplatky</i>	744	889	1 091	1 219
<i>Jiné provozní náklady</i>	2 528	3 024	3 708	4 146
Provozní výsledek hospodaření	44 991	53 992	66 906	73 881
Výnosové úroky	12	26	26	25
Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0	0	0
Nákladové úroky	7 603	7 603	7 603	7 603
Ostatní finanční výnosy	1 765	2 111	2 589	2 894
Ostatní finanční náklady	2 803	3 353	4 112	4 596
Výsledek hospodaření z finanční činnosti	-8 630	-8 819	-9 100	-9 281
Celkový výsledek hospodaření před daní	36 361	45 173	57 806	64 599
Daň	5 846	7 262	9 293	10 386
Výsledek hospodaření za účetní období po dani	30 515	37 911	48 512	54 214

3.5.2 Plánovaná rozvaha

V této kapitole zase bude prvně naplánovaná část rozvahy a to položky aktiv a následně bude plánovaná pasiva rozvahy.

Princip stanovení položek aktiv je stejný jako v optimistické variantě. Dlouhodobý hmotný majetek je plánován na základě plánovaných investic. Oběžná aktiva jsou naplánovaná podle průměrné doby obratu předcházejícího období. Peněžní prostředky jsou převzaty z plánovaného výkazu peněžních toků v pesimistické variantě za dané

období. Časové rozlišení aktiv je naplánováno na stejné úrovni, v jaké byly v posledním sledovaném roce.

Tabulka 60: Plánovaná aktiva – pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2020	2021	2022	2023
Aktiva celkem	503 267	555 896	624 724	691 922
Stálá aktiva	228 157	234 632	241 108	247 583
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	215 452	221 927	228 403	234 878
<i>Pozemky</i>	29 940	29 940	29 940	29 940
<i>Stavby</i>	29 223	32 206	35 188	38 170
<i>Hmotné movité věci</i>	58 748	62 241	65 735	69 228
<i>Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</i>	50 578	50 578	50 578	50 578
<i>Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek</i>	46 962	46 962	46 962	46 962
Dlouhodobý finanční majetek	12 705	12 705	12 705	12 705
Oběžná aktiva	262 527	308 681	371 034	431 756
Zásoby	140 604	168 172	206 222	230 541
Pohledávky	95 522	114 251	140 101	156 622
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	95 522	114 251	140 101	156 622
<i>Pohledávky z obchodních vztahů</i>	47 865	57 250	70 204	78 483
<i>Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba</i>	38 511	46 062	56 484	63 145
<i>Pohledávky -ostatní</i>	9 145	10 938	13 412	14 994
Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
Peněžní prostředky	26 402	26 259	24 711	44 594
Časové rozlišení	12 583	12 583	12 583	12 583

Položky plánovaných pasiv jsou naplánovány na stejné roky jako ostatní výkazy tedy 2020 -2023. Položky jsou plánovány na základě stejných předpokladů, jako tomu bylo v optimistické variantě.

Položky vlastního kapitálu jsou především ponechány ve stejné výši, v jaké byly v roce 2019. Výsledek hospodaření za minulé období je každým rokem navýšen o výsledek hospodaření běžného účetního roku předchozího. Cizí zdroje jsou také naplánovány stejným způsobem jako v optimistické variantě. Ostatní neúročený cizí kapitál je plánovaný podle doby obratu předcházejícího období.

Tabulka 61: Plánovaná pasiva – pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2020	2021	2022	2023
Pasiva celkem	503 267	555 896	624 724	691 922
Vlastní kapitál	144 242	182 153	230 665	284 879
<i>Základní kapitál</i>	6 100	6 100	6 100	6 100
<i>Kapitálové fondy</i>	2 686	2 686	2 686	2 686
<i>Fondy ze zisku</i>	360	360	360	360
<i>Výsledek hospodaření minulých let (+/-)</i>	104 581	135 096	173 007	221 519
<i>Výsledek hospodaření běžného úč. období (+/-)</i>	30 515	37 911	48 512	54 214
Cizí zdroje	359 024	373 744	394 059	407 043
Rezervy	0	0	0	0
Závazky	359 024	373 744	394 059	407 043
<i>Dlouhodobé závazky</i>	180 773	184 314	189 202	192 325
<i>Závazky k úvěrovým institucím</i>	162 713	162 713	162 713	162 713
<i>Závazky - ostatní</i>	18 060	21 601	26 489	29 612
<i>Závazky krátkodobé</i>	178 251	189 429	204 857	214 718
<i>Závazky k úvěrovým institucím</i>	121 241	121 241	121 241	121 241
<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	44 973	53 791	65 961	73 740
<i>Závazky ostatní</i>	12 038	14 398	17 655	19 737
Časové rozlišení	0	0	0	0

3.5.3 Plánovaný výkaz peněžních toků

Posledním plánovaným výkazem je výkaz peněžních toků neboli Cash-flow. Tento výkaz byl sestaven stejným způsobem jako výkaz peněžních toků v optimistické variantě. Hodnota celkového peněžního toku vychází záporná v roce 2021 a v roce 2022. V těchto letech byly naplánovány vysoké investice do dlouhodobého majetku, tyto investice byly vyšší než peněžní tok v provozní činnosti. Dále v těchto letech byla velká meziroční změna v položce pohledávky a zásoby. Peněžní prostředky na konci roku jsou vždy v kladné hodnotě.

Tabulka 62: Plánovaný výkaz peněžních toků – pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Pesimistická	2020	2021	2022	2023
Stav peněžních prostředků na začátku účetního období	11 529	26 402	26 259	24 711
Účetní zisk/ztráta po zdanění	30 515	37 911	48 512	54 214
Úpravy o nepeněžní operace	11 907	14 062	16 546	19 412
Odpisy	11 907	14 062	16 546	19 412
Změna rezerv	0	0	0	0
Úpravy oběžných aktiv	-27 227	-35 119	-48 472	-30 979
Změna zásob	-48 555	-27 568	-38 050	-24 319
Změna stavu pohledávek	-655	-18 729	-25 850	-16 521
Změna časového rozlišení aktiv	0	0	0	0
Změna stavu závazků	21 982	11 178	15 428	9 860
Změna časového rozlišení pasiv	0	0	0	0
Peněžní tok z provozní činnosti	15 195	16 853	16 586	42 646
Nabytí dlouhodobého majetku	-18 383	-20 537	-23 021	-25 888
Peněžní tok z investiční činnosti	-18 383	-20 537	-23 021	-25 888
Změna vlastního kapitálu	0	0	0	0
Výplata dividend a podílů na zisku	0	0	0	0
Změna bank. Úvěrů a dl. závazků	18 060	3 541	4 887	3 124
Změna bankovních úvěrů	0	0	0	0
Změna dlouhodobých závazků	18 060	3 541	4 887	3 124
Peněžní tok z finanční činnosti	18 060	3 541	4 887	3 124
Celkový peněžní tok	14 873	-143	-1 547	19 882
Stav peněžních prostředků na konci	26 402	26 259	24 711	44 594

Celkový peněžní tok za pesimistickou variantu vychází v podobné výši jako v optimistické variantě.

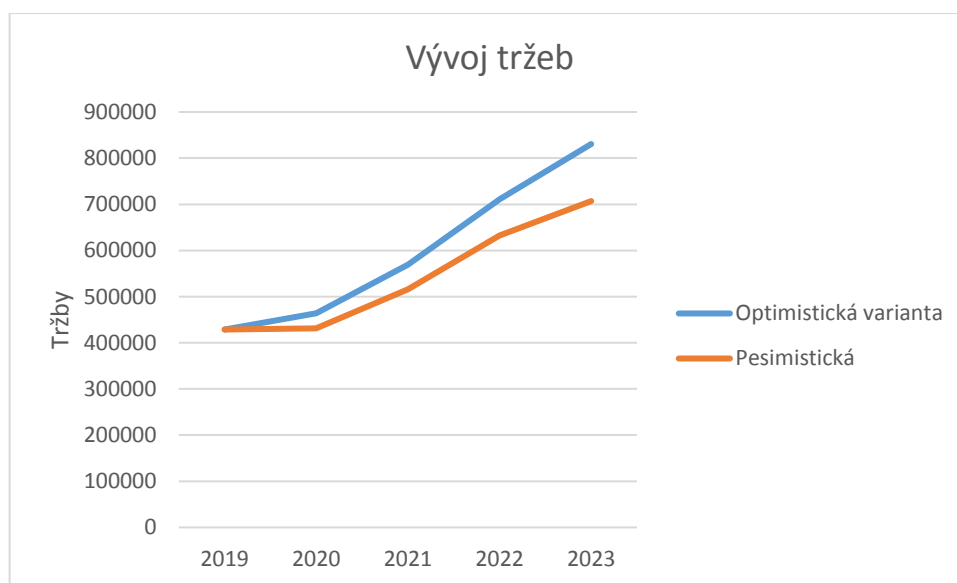
3.6 Zhodnocení variant finančního plánu

Poslední kapitola hodnotí obě varianty finančního plánu jak optimistickou tak pesimistickou. Tyto varianty jsou zhodnoceny za pomoci vybraných ukazatelů finanční analýzy. Každý vypočítaný ukazatel finanční analýzy je porovnán s rokem 2019 pro lepší představivost.

Pro srovnání jsou vybrané ukazatele likvidity, zadluženosti, rentability a aktivity. Na závěr je provedena analýza soustavy ukazatelů za pomoci Altmanova modelu.

3.6.1 Vývoj tržeb

Obě varianty finančního plánu vycházely ze stejných dat za minulost. Varianta optimistická byla stanovena na základě regresní analýzy lineárního trendu a pesimistická varianta na základě regresní analýzy polynomického trendu 2. stupně. Optimistická varianta má rychlejší tempo růstu tržeb než pesimistická varianta.



Graf 9: Vývoj tržeb obou variant pro finanční plán (Zdroj: Vlastní zpracování)

3.6.2 Ukazatele likvidita

Okamžitá likvidita společnosti má nejvyšší hodnotu v roce 2023 v pesimistické variantě. Všechny roky běžné likvidity v optimistické variantě vychází velice podobně historickým hodnotám, zatímco pesimistická varianta vykazuje vyšší hodnoty než historická data. Pohotová likvidita vzrostla na tolik, že je vyšší než historické hodnoty, pouze v prvním predikovaném období v optimistické variantě vychází hodnota nižší. Společnosti rostou pohledávky a zásoby na skladě, proto hodnoty likvidity rostou.

Doporučená hodnota pro okamžitou likviditu je 0,2 -0,5. Této hodnoty nebylo dosaženo, protože hodnota nebyla dosažena ani v minulých letech. Pro pohotovou likviditu se udává doporučená hodnota v rozmezí 1 -1,5. Tady už se společnost přibližuje doporučeným hodnotám, ale stále není v tomto rozmezí. Běžná likvidita by měla být v rozmezí 1,5 -2,5. Tady má společnost hodnoty dokonce vyšší.

Tabulka 63: Ukazatele likvidity (Zdroj: Vlastní zpracování)

		Optimistická varianta					Pesimistická varianta			
	2019	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023	
Okamžitá	0,07	0,08	0,05	0,02	0,07	0,15	0,14	0,12	0,21	
Pohotová	0,68	0,64	0,69	0,75	0,87	0,68	0,74	0,80	0,94	
Běžná	1,27	1,47	1,64	1,83	2,04	1,47	1,63	1,81	2,01	

3.6.3 Ukazatele rentability

Hodnoty rentability jsou přibližně ve stejné výši jako v roce 2019. U rentability vlastního kapitálu v obou variantách jsou procentní hodnoty nižší v každém roce, než je hodnota rentability v roce 2019. Je to způsobené tím, že společnost by měla sice rostoucí výsledek hospodaření, ale neroste jí natolik, jako roste vlastní kapitál. Rentabilita tržeb je stále ve stejné výši. A rentabilita aktiv má rostoucí trend díky investicím do dlouhodobého majetku.

Příznivějších výsledků je dosaženo u optimistické varianty, kdy hodnota rentability vlastního kapitálu dosahuje 33%, zatímco pesimistická varianta dosahuje nejvýše 31%. Rentabilita aktiv má v optimistické variantě nejvyšší hodnotu 12%, zatímco v pesimistické je nejvyšší 11%.

Tabulka 64: Ukazatele rentability (Zdroj: Vlastní zpracování)

		Optimistická varianta					Pesimistická varianta			
	2019	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023	
Rentabilita vlastního kapitálu	39,64%	33%	32%	31%	28%	31%	30%	29%	26%	
Rentabilita tržeb	10,48%	11%	11%	11%	11%	10%	10%	11%	10%	
Rentabilita aktiv	10,42%	10%	11%	12%	12%	9%	10%	11%	11%	

3.6.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity zachycují, jak společnost hospodaří se svými aktivy a jakou má dobu splatnosti závazků a pohledávek. Společnost díky investování do stálých aktiv by zvýšila obrat těchto aktiv v obou variantách, ale obrat zásob by se snížil, to je zapříčiněno především tím, že společnost má každým rokem více zásob, kvůli rozšířené výrobě. Prodej stromků probíhá v jarním období, proto má společnost na konci roku

více zásob než v minulých letech, kdy společnost měla méně sadebního materiálu a menší prostor pro pěstování.

V obou variantách se podařilo snížit dobu splatnosti pohledávek, tato doba se snížila o 9 dní z původních 49. Dále se podařilo navýšit dobu splatnosti závazků, která už je skoro stejně dlouhá jako doba splatnosti pohledávek, už se tato doba liší pouze o dva dny.

Tabulka 65: Ukazatele aktivity (Zdroj: Vlastní zpracování)

		Optimistická varianta					Pesimistická varianta			
	2019	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023	
Obrat aktiv	0,99	0,91	0,99	1,08	1,12	0,86	0,93	1,01	1,02	
Obrat zásob	4,67	3,07	3,07	3,07	3,07	3,07	3,07	3,07	3,07	
Doba obratu zásob	77	117	117	117	117	117	117	117	117	
Doba obratu pohledávek	49	40	40	40	40	40	40	40	40	
Doba obratu závazků	24	38	38	38	38	38	38	38	38	

3.6.5 Ukazatele zadluženosti

Celková zadluženost se podařila snížit u obou variant. Ukazatel úrokového krytí naopak vzrostl, kvůli meziročnímu růstu korigovaného výsledku hospodaření. Dlouhodobé krytí aktiv také vzrostlo. To je pro společnost dobré, protože by měl být krytý dlouhodobý majetek dlouhodobými zdroji. Koeficient zadluženosti se v obou variantách snižuje. Tento aspekt je velice důležitý pro banky, protože takhle společnost vypadá, že zvládá hradit své závazky a že má více vlastních zdrojů než zdrojů cizích.

Tabulka 66: Ukazatele zadluženosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

		Optimistická varianta				Pesimistická varianta			
	2019	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
Celková zadluženost	74%	71%	67%	62%	58%	71%	67%	63%	59%
Úrokové krytí	5,68	6,49	7,99	10,08	11,73	5,92	7,10	8,80	9,72
Dlouhodobé krytí aktiv	1,25	1,34	1,47	1,65	1,85	1,35	1,47	1,63	1,81
Koeficient zadluženosti	2,80	2,47	2,00	1,65	1,36	2,49	2,05	1,71	1,43

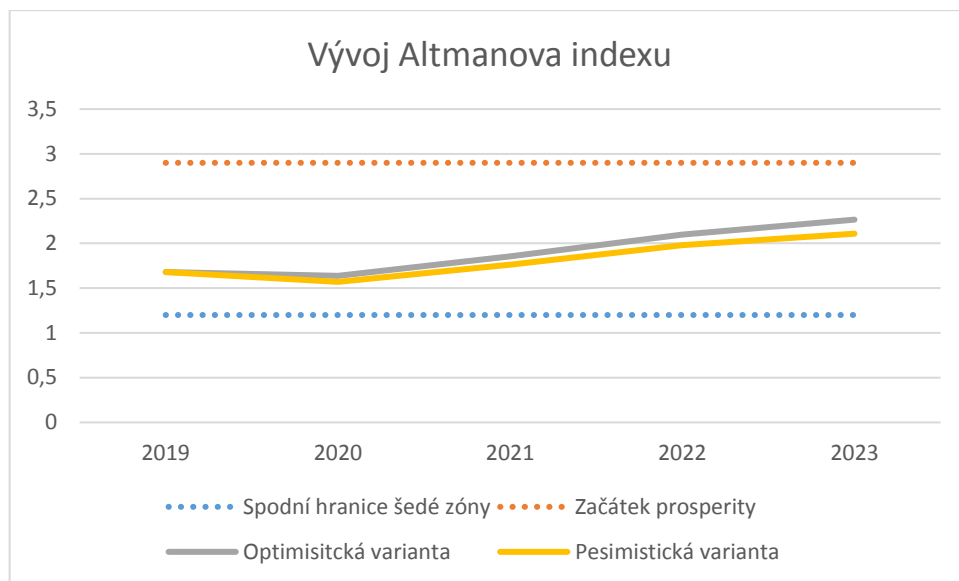
3.6.6 Zhodnocení variant za pomoci Altmanova indexu

Finanční plán v optimistické a pesimistické variantě je na závěr zhodnocen za pomoci bankrotního modelu. V posledním známém roce byla hodnota 1,68, v plánovaných letech v obou variantách, kromě roku 2020 vychází hodnota Altmanova indexu vyšší, dokonce od roku 2022 ve variantě optimistické je dosažena hodnota 2 a u pesimistické je hodnota vyšší než 2 až v roce 2023. Společnost se i nadále, bude pohybovat v šedé zóně, ale hodnota už bude příznivější. K tomu, aby byla dosažena horní hranice šedé zóny, chybí v posledním roce optimistické varianty 0,63 body a v pesimistické variantě 0,79 bodů.

Tabulka 67: Altmanův index pro optimistickou a pesimistickou variantu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Altmanův model										
	Váha	2019	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
x1	0,717	0,10	0,17	0,22	0,27	0,32	0,17	0,21	0,27	0,31
x2	0,847	0,17	0,20	0,24	0,28	0,32	0,21	0,24	0,28	0,32
x3	3,107	0,10	0,10	0,11	0,12	0,12	0,09	0,10	0,11	0,11
x4	0,42	0,36	0,41	0,50	0,61	0,73	0,40	0,49	0,59	0,70
x5	0,998	0,99	0,88	0,96	1,05	1,08	0,83	0,90	0,98	0,99
Z		1,68	1,64	1,86	2,10	2,27	1,57	1,76	1,98	2,11

Pro lepší představivost vývoje Altmanova indexu slouží graf, ze kterého jde vidět, jak se hodnoty přibližují k horní hranici šedé zóny.



Graf 10: Vývoj Altmanova indexu (Zdroj: Vlastní zpracování)

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo sestavit finanční plán pro rok 2020-2023 společnosti LESCUS Cetkovice, s.r.o. Proto, aby bylo dosaženo tohoto cíle, bylo nutné splnit určité dílčí cíle, které právě vedou k vypracování finančního plánu. Dílčím cílem tedy bylo vypracování strategické analýzy, finanční analýzy nejenom pro analyzovanou společnost, ale i pro celý obor a největšího konkurenta společnosti.

Práce je rozdělena do tří částí, v první části jsou vysvětleny nejdůležitější pojmy, které souvisejí právě s finančním plánováním a s jednotlivými analýzami (finanční a strategickou). V této části byly vysvětleny i jednotlivé principy a metody, které je důležité znát pro zpracování finančního plánu.

Na první část navazuje strategická a finanční analýza, která hodnotí společnost a jeho okolí. Nejprve byly uvedeny základní údaje o společnosti LESCUS Cetkovice, s. r.o. kde bylo uvedeno, že společnost se zabývá pěstováním lesního sadebního materiálu a že společnost sídlí nedaleko Boskovic v obci Cetkovice. Za pomoci strategické analýzy bylo zhodnoceno prostředí, ve kterém se společnost nachází, za pomoci PESTLE, Mckinsey 7S a Porterovy analýzy. Další částí této kapitoly bylo vypracování finanční analýzy společnosti, která hodnotila analyzovanou společnost s největším konkurentem a s hodnotami oborového průměru. Všechny tyto analýzy byly zhodnoceny Swot analýzou, která udává, že společnost má silnou stránku v tom, že je nejmodernější školkou v České republice, protože využívá technologie, které jsou pro Českou republiku úplnou novinkou. Slabou stránkou společnosti je že se nachází v šedé zóně bankrotního modelu, kvůli vysoké zadluženosti a nízké likviditě. I když společnost hradí své závazky za kratší dobu, než jsou ji hrazeny pohledávky, není na tom společnost podle jednotlivých výsledků finanční analýzy moc dobře. Příležitostí společnosti je vysoká poptávka po sadebním materiálu kvůli kůrovcové kalamitě, která stále přetrvává. Největší hrozbou je, že si společnost nemůže diktovat podmínky u svého největšího odběratele, kterým je stát, a společnost tak dodává na základě výběrového řízení. Při srovnání výsledků finanční analýzy s konkurenční společností, není na tom analyzovaná společnost úplně nejhůř ani konkurenční společnost nemá hodnoty úplně uspokojivé.

Poslední částí a také stěžejní bylo vypracování finančního plánu, kdy nejprve musely být prognózovány tržby za pomoci statistických metod. Za pomoci Pearsonova korelačního modelu byla zjištěna největší závislost mezi zaměstnaností a tržbami. Proto pro zpracování trendů, které nejvíce kopírují vývoj tržeb, byla vybraná závislost zaměstnanosti. Trendy byly zjišťovány za pomoci regresní analýzy a analýzy časových řad. I když hodnoty těchto pravděpodobností, nebyly úplně uspokojivé, byla vybrána pro optimistickou variantu finančního plánu regresní analýza trend lineární a pro pesimistickou variantu regresní analýza trend polynomický druhého stupně. Dalším krokem bylo dopočítat jednotlivé generátory hodnot, kterými jsou zisková marže, čistý pracovní kapitál a investice do dlouhodobého majetku. Kvůli tomu, že se společnost neustále rozrůstá, vycházely společnosti investice „nafoukle“ proto se vycházelo při výpočtu z koeficientu náročnosti největších konkurentů. Tyto vypočtené investice, i když se zdají být i tak vysoké, odpovídají plánovaným investicím, které společnost i dále plánuje při budování nové lesní školky.

Po všech těchto dílčích krocích mohl být vypracovaný finanční plán ve dvou variantách a to ve variantě optimistické a ve variantě pesimistické. Obě varianty byly počítány na základě stejných předpokladů. Největším rozdílem těchto variant jsou plánované tržby, od kterých se odvíjí i jednotlivé položky plánovaných výkazů. Finanční plán zahrnuje plánovanou rozvahu, plánovaný výkaz zisku a ztrát a plánované cash-flow.

Na závěr bylo provedeno zhodnocení na základě finanční analýzy. Při hodnocení obou finančních plánů vychází, že by si společnost měla zlepšit finanční zdraví. I když společnost bude i nadále využívat při financování bankovní úvěry, bude mít společnost lepší likviditu, než měla doposud. Nejlepší variantou při zhodnocení vychází optimistická varianta, ale podle bankrotního modelu se od sebe tyto dvě varianty moc neliší, obě se přibližují k horní hranici šedé zóny. Pro společnost je tedy nejdůležitější rychlejší obrát zásob, aby rychleji společnost dosáhla finančních prostředků. Na tomto problému už společnost začala pracovat při využívání nejmodernější technologie v České republice.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Český statistický úřad [online], 2021. Praha [cit. 2021-01-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/domov>

DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. Strategie podniku. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9603-4.

DLUHOŠOVÁ, Dana, 2010. Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-68-2.

FOTR, Jiří, 2012. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2010. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2621-9.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.

Hodnocení výkonnosti ekonomiky České republiky v širším kontextu, 2021. Český statistický úřad [online]. Praha [cit. 2021-01-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/36380891/320288-15a01.pdf/4f11fa39-3e58-4d80-a638-25b736cac380?version=1.0>

HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ, 2016. Podnikové finance v teorii a praxi. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-449-2.

Inflace - druhy, definice, tabulky, 2021. Český statistický úřad [online]. [cit. 2021-01-23]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

KISLINGEROVÁ, Eva, 2007. Manažerské finance. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7179-903-0.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2010. Manažerské finance. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400194-9.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER, 2013. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, 2017. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

LANDA, Martin, 2007. Finanční plánování a likvidita. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1492-6.

Lesnické zakázky 2021 +, 2021. LesyČR [online]. Hradec Králové: Lesy ČR [cit. 2021-4-30]. Dostupné z: <https://lesy-cr.cz/o-nas/komplexni-smlouvy/lesnicke-zakazky-2021/>

Makroekonomická predikce - leden 2021. Ministerstvo financí České republiky [online]. Praha [cit. 2021-01-24]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2021/makroekonomicka-predikce-leden-2021-40599>

MALLYA, Thaddeus, 2007. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

MAŘÍK, Miloš, 2011. Metody oceňování podniku: proces ocenění - základní metody a postupy. 3., upr. a rozš. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-67-5.

Ministerstvo financí České republiky [online]. Praha: Ministerstvo financí České republiky [cit. 2021-01-24]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/>

Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji - prosinec 2020. Český statistický úřad [online]. Praha [cit. 2021-01-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/nezamestnanost-v-jihomoravskem-kraji->

REŽŇÁKOVÁ, Mária, 2010. Řízení platební schopnosti podniku. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.

ROUSEK, Pavel, 2017. ZÁKLADNÍ KOMPARACE FINANČNÍCH METOD SOUKROMÉHO A VEŘEJNÉHO SEKTORU. Mladá Věda [online]. Presov: Vydavateľstvo UNIVERSUM-EU, s.r.o, 5(7), 77-86 [cit. 2020-10-18]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1966384457/>

RŮČKOVÁ, Petra, 2015. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2011. Finanční analýza podniku. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3386-6.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.

SCHOLLEOVÁ, Hana, 2017. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0413-0.

Územní srážky, 2021. Český hydrometeorologický ústav [online]. Praha: Český hydrometeorologický ústav [cit. 2021-02-27]. Dostupné z: <https://www.chmi.cz/historicka-data/pocasi/uzemni-srazky>

Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2017. JUSTICE.CZ [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2021-01-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=574302&typ=UPLNY>

VOCHOZKA, Marek, 2011. Metody komplexního hodnocení podniku. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3647-1.

Výroční zprávy 2015-2019, 2019. Cetkovice: LESCUS Cetkovice.

ŽŮRKOVÁ, Hana, 2007. Plánování a kontrola: klíč k úspěchu. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-1844-6.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

A	Aktiva celkem
CF	Přehled peněžních toků
CZ	Cizí zdroje
ČPK	Čistý pracovní kapitál
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
HDP	Hrubý domácí produkt
KPZ	Korigovaný provozní zisk
OA	Oběžná aktiva
ROA	Rentabilita celkového kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
s. r. o	Společnost s ručením omezeným
VK	Vlastní kapitál

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj inflace 2015-2020	49
Graf 2: Altmanův model	83
Graf 3: INDEX IN05	84
Graf 4: Lineární trend regresní analýzy	90
Graf 5: Polynomický trend 2. stupně regresní analýzy	91
Graf 6: Exponenciální trend regresní analýzy	91
Graf 7: Lineární trend časových řad	93
Graf 8: Polynomický trend 2. stupně časová řada	93
Graf 9: Vývoj tržeb obou variant pro finanční plán	119
Graf 10: Vývoj Altmanova indexu	123

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Provázanost účetních výkazů podle Růčková, 2015.	25
Obrázek 2: Rozdělení podnikatelského prostředí	26
Obrázek 3: Fáze provedení SWOT analýzy	32
Obrázek 4: Organizační struktura	46
Obrázek 5: Pobočky společnosti	46

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Vývoj inflace v ČR.....	48
Tabulka 2: Vývoj HDP České republiky 2015 -2020.....	49
Tabulka 3: Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji ve srovnání s Českou republikou.....	50
Tabulka 4 Vývoj kurzu CZK/EUR 2015- 2021	50
Tabulka 5: Horizontální analýza aktiv	59
Tabulka 6: Horizontální analýza pasiv	61
Tabulka 7: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát	63
Tabulka 8: Vertikální analýza aktiv	65
Tabulka 9: Vertikální analýza pasiv	66
Tabulka 10: Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát.....	67
Tabulka 11: Čistý pracovní kapitál – manažerský přístup.....	69
Tabulka 12: Čistý pracovní kapitál – investorský přístup	69
Tabulka 13: Čistý pracovní kapitál na aktivech.....	70
Tabulka 14: Okamžitá likvidita	71
Tabulka 15: Pohotovná likvidita.....	71
Tabulka 16: Běžná likvidita.....	72
Tabulka 17: Rentabilita aktiv.....	73
Tabulka 18: Rentabilita vlastního kapitálu	74
Tabulka 19: Rentabilita tržeb.....	74
Tabulka 20: Obrat aktiv	75
Tabulka 21: Obrat zásob	76
Tabulka 22: Doba obratu zásob	76
Tabulka 23: Doba obratu pohledávek	77
Tabulka 24: Doba obratu závazků	78
Tabulka 25: Celková zadluženost	79
Tabulka 26: Dlouhodobé krytí stálých aktiv.....	80
Tabulka 27: Koeficient zadluženosti	81
Tabulka 28: Úrokové krytí.....	81
Tabulka 29: Altmanův model	82

Tabulka 30: Index IN05	83
Tabulka 31: SWOT analýza společnosti.....	85
Tabulka 32: Výsledná tabulka SWOT analýzy.....	85
Tabulka 33: Vývoj makroekonomických ukazatelů	89
Tabulka 34: Pearsonův korelační koeficient.....	89
Tabulka 35: Regresní analýza prognóza trže	92
Tabulka 36: Prognóza tržeb za pomoci metody časových řad v tisících	94
Tabulka 37: Prognóza tržeb varianta optimistická	95
Tabulka 38: Pesimistická varianta prognózy tržeb	96
Tabulka 39: Predikce tržeb za rok 2020 – 2023 v tisících Kč	96
Tabulka 40: Provozní zisková marže metoda shora pro optimistickou variantu.....	97
Tabulka 41: Zisková marže pro optimistickou variantu	98
Tabulka 42: Provozní zisková marže metodou zdola pro optimistickou variantu.....	98
Tabulka 43: Provozní zisková marže metodou zdola pro optimistickou variantu	99
Tabulka 44: Provozní zisková marže metoda shora pro pesimistickou variantu	99
Tabulka 45: Zisková marže pro pesimistickou variantu – plánované období	100
Tabulka 46: Provozní zisková marže metoda zdola pro pesimistickou variantu.....	100
Tabulka 47: Provozní zisková marže metoda zdola pro pesimistickou variantu	101
Tabulka 48: Doby obrátů ve dnech.....	101
Tabulka 49: Doby obratu optimistická varianta pro predikované období v tis. Kč.....	102
Tabulka 50: Doby obratu pesimistická varianta pro predikované období v tis. Kč.....	102
Tabulka 51: Investiční náročnost dlouhodobého hmotného majetku za minulé období	103
Tabulka 52: Odhad investic pro budoucí období.....	103
Tabulka 53: Plán investic do DHM – optimistická varianta.....	104
Tabulka 54: Plán investic do dlouhodobého majetku – pesimistická varianta	104
Tabulka 55: Plánovaný výkaz zisku a ztrát – Optimistická varianta.....	108
Tabulka 56: Plánovaná aktiva – optimistická varianta	110
Tabulka 57: Plánovaná pasiva- Optimistická varianta	112
Tabulka 58: Plánované Cash -flow – optimistická varianta	113
Tabulka 59: Plánovaný výkaz zisku a ztrát – pesimistická varianta.....	115
Tabulka 60: Plánovaná aktiva – pesimistická varianta.....	116

Tabulka 61: Plánovaná pasiva – pesimistická varianta	117
Tabulka 62: Plánovaný výkaz peněžních toků – pesimistická varianta.....	118
Tabulka 63: Ukazatele likvidity.....	120
Tabulka 64: Ukazatele rentability.....	120
Tabulka 65: Ukazatele aktivity	121
Tabulka 66: Ukazatele zadluženosti	121
Tabulka 67: Altmanův index pro optimistickou a pesimistickou variantu	122

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Aktiva rozvahy	I
Příloha 2: Pasiva rozvahy	II
Příloha 3: Výkaz zisku a ztrát	III

Příloha 1: Aktiva rozvahy (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2015	2016	2017	2018	2019
AKTIVA CELKEM	170149	224780	258178	284678	432709
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0
Stálá aktiva	72976	74702	89251	96658	221681
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	69871	71597	86146	94086	208976
Pozemky a stavby	46073	53763	53225	56607	56181
Pozemky	28528	29723	30034	29713	29940
Stavby	17545	24040	23191	26894	26241
Hmotné movité věci a jejich soubory	16226	17172	24571	25931	55255
Poskytnuté zálohy na DHM a nedokončený DHM	7572	662	8350	11548	97540
Poskytnuté zálohy na dl. Hmotný majetek	0	0	0	0	46962
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	7572	662	8350	11548	50578
Dlouhodobý finanční majetek	3105	3105	3105	2572	12705
Podíly- ovládaná nebo ovládající osoba	3105	3105	3105	2572	12705
Oběžná aktiva	94500	149826	166844	186115	198445
Zásoby	72533	92389	100743	104765	92049
Materiál	1182	747	886	986	1319
Nedokončená výroba a polotovary	71351	91642	99857	103779	90730
Pohledávky	21714	57296	64262	77778	94867
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	21714	57296	64262	77778	94867
Pohledávky z obchodních vztahů	9624	17482	27504	37493	59096
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	8621	36315	33560	34574	26401
Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
Pohledávky - ostatní	3469	3499	3198	5711	9370
Krátkodobé poskytnuté zálohy	766	408	645	225	390
Dohadné účty aktivní	0	20	10	215	98
Jiné pohledávky	2703	3071	2543	5271	8882
Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Peněžní prostředky	253	141	1839	3572	11529
Peněžní prostředky v pokladně	233	62	22	41	191
Peněžní prostředky na účtech	30	79	1817	3531	11338
Časové rozlišení aktiv	2673	252	2083	1905	12583
Náklady příštích období	2673	252	2083	1905	12583
Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	0
Příjmy příštích období	0	0	0	0	0

Příloha 2: Pasiva rozvahy (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2015	2016	2017	2018	2019
PASIVA CELKEM	170149	224780	258178	284678	432709
Vlastní kapitál	46273	59018	71109	85025	113727
Základní kapitál	6100	6100	6100	6100	6100
Základní kapitál	6100	6100	6100	6100	6100
Ážio a kapitálové fondy	2685	2685	2685	2686	2686
Ážio	0	0	0	0	0
Kapitálové fondy	2685	2685	2685	2686	2686
Ostatní kapitálové fondy	2686	2686	2686	2686	2686
Oceň. rozdíly z přecenění maj. a závazků	-1	-1	-1	0	0
Fondy ze zisku	360	360	360	360	360
Ostatní rezervní fondy	360	360	360	360	360
Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	32185	36576	49186	61296	74155
Nerozdělený zisk minulých let	32185	3676	49186	61296	74155
Neuhrazená ztráty minulých let (-)	4943	13297	0	0	0
Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření běžného účetního období	4943	13297	12778	14583	30426
Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku	0	0	0	0	0
Cizí zdroje	123876	165762	187069	199653	318982
Rezervy	0	0	0	0	0
Závazky	123876	165762	187069	199653	318982
Dlouhodobé závazky	53763	64222	67761	62773	162713
Závazky k úvěrovým institucím	43062	54200	57634	52773	162713
Závazky ostatní	10701	10022	10127	10000	0
Jiné závazky	10701	10022	10127	10000	0
Krátkodobé závazky	70113	101540	119308	136880	156269
Závazky k úvěrovým institucím	50630	67556	81607	108906	121241
Krátkodobé přijaté zálohy	0	7338	2077	0	0
Závazky z obchodních vztahů	14412	19166	30347	24408	28403
Závazky ostatní	5071	7480	5277	3566	6625
Závazky ke společníkům	0	0	0	0	0
Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0	0
Závazky k zaměstnancům	849	991	1402	1424	2133
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotní	1038	566	813	837	1245
Stát - daňové závazky a dotace	3107	5618	2867	1033	2870
Dohadné účty pasivní	78	303	192	270	377
Jiné závazky	-1	2	3	2	0
Časové rozlišení pasiv	0	0	0	0	0

Příloha 3: Výkaz zisku a ztrát (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby z prodeje výrobků a služeb	98805	159683	257806	249756	428231
Tržby za prodej zboží	1768	231	420	821	508
Výkonová spotřeba	77599	125336	203613	193781	316996
Náklady vynaložené na prodané zboží	1511	191	337	398	155
Spotřeba materiálu a energie	30011	46065	69312	64562	112753
Služby	46077	79080	133964	128821	204088
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	11432	11341	8215	3922	-13049
Aktivace (-)	0	0	0	0	0
Osobní náklady	18398	20869	31203	28922	42623
Mzdové náklady	13542	15328	22790	20995	30451
Náklady na soc. zabez., zdr. poj. a ost. nákl.	4856	5541	8413	7927	12172
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	4378	4950	7558	7105	10342
Ostatní náklady	478	591	855	822	1830
Úpravy hodnot v provozní oblasti	8076	7240	8538	9610	11907
Úpravy hodnot DNH a DHM	8076	7240	8538	9610	11907
Úpravy hodnot DNH a DHM trvalé	8076	7240	8538	9610	11907
Úpravy hodnot DNH a DHM dočasné	0	0	0	0	0
Úpravy hodnot zásob	0	0	0	0	0
Úpravy hodnot pohledávek	0	0	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	3702	2094	1385	3143	3056
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	2712	712	730	2220	1555
Tržby z prodaného materiálu	0	0	0	0	0
Jiné provozní výnosy	990	1382	655	923	1501
Ostatní provozní náklady	2573	1024	3194	3418	2138
Zůstatková cena prodaného dl. majetku	1229	265	261	1723	641
Zůstatková cena prodaného materiálu	0	0	0	0	0
Daně a poplatky	234	367	486	395	403
Rezervy v provozní oblasti a komplex. náklady	0	0	0	0	0
Jiné provozní náklady	1110	392	2447	1300	1094
Provozní výsledek hospodaření (+/-)	9061	18880	21278	21911	45082
Výnosové úroky a podobné výnosy	0	412	841	994	870
Výnosové úroky a podobné výnosy - ovl./ovl.os.	0	0	0	0	0
Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	0	412	841	994	870
Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0	0	0	0
Nákladové úroky a podobné náklady	2307	2663	3803	5192	7941
Nákladové úroky a podobné náklady - ovl./ovl.os.	0	0	0	0	0
Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	2307	2663	3803	5192	7941

Ostatní finanční výnosy	129	446	913	1899	2396
Ostatní finanční náklady	500	611	2999	1617	2803
Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-2678	-2416	-5048	-3916	-7478
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	6383	16464	16230	17995	37604
Daň z příjmů	1440	3167	3452	3412	7178
Daň z příjmů splatná	1440	3167	3452	3412	7178
Daň z příjmů odložená (+/-)	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	4943	13297	12778	14583	30426
Převod podílů na VH společníkům (+/-)	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	4943	13297	12778	14583	30426
Čistý obrát za účetní období	104404	162866	261365	256613	435061
Nezařazené účty	0	0	0	0	0